سلسلة كتب البرامج
التدريبية والتأهيلية
لتنمية الموارد البشرية

التدريب والتنمية المهنية المستدامة

Training & Professional Development

دكتور
أسامة محمد سيد

دكتور
عباس حلمي الجمل

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣٧٠ سيد ، أسامة محمد

س. أ التدريب والتنمية المهنية المستدامة / الدكتور أسامة محمد سيد .- ط١.-

دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،

٣٠٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : 0- 365- 308 – 977 – 978

٢. التعليم . ٢. التدريب المهني.

أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١٩٩٨- ٢٠١٤.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com

elelm_aleman@hotmail.com

2014

عن أبي إمامة رضي الله عنه قال:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم العالم والمتعلّم شريكان في الخير ولا خير في سائر الناس.

(رواه ابن ماجه).

محتويات الكتاب

الفصل الثاني: التنمية المهنية المستدامة.

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الكتاب

تتسم حياة الإنسان والمجتمع في الآونة الأخيرة بالتغير السريع بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري المعاصر، فهو عصر التقدم العلمي والتقني إلي لا يقف التغيير فيه عند حد الأمور المادية، بل تعداها إلي البيئة الاجتماعية بكل معانيها الواسعة. فلقد قامت الحاسبات الآلية وأنظمتها بجزء كبير من الوظائف التي كان يقوم بها الإنسان، كما أن تكنولوجيا الإدارة طورت الأداء الإداري كماً وكيفًا حتى أصبحت تنافس الإنسان في كثير من الوظائف والمهام، ونتيجة لذلك؛ فقد أحدث هذا الاختراع تغيرات واسعة في الأساليب والأداء الإداري حتى أصبح اليوم يمثل ركنًا أساسيًا في النظام الإداري.

وعلي الرغم من ذلك يمثل العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات، حيث تعتمد كافة الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة علي كفاءته في إدارتها؛ فهو مفتاح النجاح، وضمان فاعلية استخدام العناصر الأخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومما لا شك فيه أن نجاح المشروعات والأعمال يتوقف إلي حد كبير علي كفاءة العنصر البشري، وتحقيق ذلك يتطلب الارتقاء بمهارات الفرد وتعديل سلوكه وتدعيم قدراته.

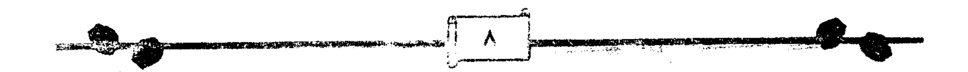
فالتدريب أثناء الخدمة هو خير وسيلة لتحقيق ما سبق حيث أنه أساس التجديد والتغيير، وهو الوجه المكمل لعملية الإعداد؛ مما يجعل الفرد متجدداً ومتطوراً في المهنة أو الوظيفة التي يشغلها، ويكون منسجماً مع المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه؛ لذا يحظى التدريب باهتمام الدول سواء المتقدم أو النامية علي حد سواء علي أساس أنه عملية تقدمية تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار تنميتها وتطورها بشكل فعال، وتستهدف أيضاً تزويد الأفراد بالمعارف المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم

ووظائفهم، وإكسابهم بعض الاتجاهات النفسية اللازمة لتحسين الإنتاج وأداء كل ما يؤكل إليهم من أعمال.

والتدريب بصفة عامة يُعد صيغة من التربية حيث يؤدي إلي تكوين أو تحديث مهارات سلوكية للفرد ويستند علي أساليب وطرق علمية وعملية، فهو أشمل من التعليم لأنه لا يقف عند التحصيل المبدئي للسلوكيات والمعارف فهو يوفر فرص لممارسة ما يتعلمه الفرد، ويمكن أن نفرق بين التدريب والتعليم في أن التدريب لا يمكن أن يحدث إلا بالتعليم فالتعليم يسبقه فالفرد يجب أن يتعلم شئ حتى يمكن أن يتدرب عليه، والتدريب لا يمكن اكتماله إلا بالتطبيق، بينما التعليم يمكن أن يتم نظريا أو عملياً حسب موقف التعلم، والتدريب يُعد من أكثر أنواع السلوك مباشرة بينما التعليم أقل عمومية منه.

وتظهر أهمية التدريب لمواجهة هذه التحديات لزيادة كفاءة العاملين ورفع مستوي أدائهم كمًا وكيفًا، ولكي ينجح التدريب في تحقيق أهدافه؛ فلابد أن يستند إلي خبرة الأفراد ومهاراتهم، وينبع من أيديولوجية المجتمع الذي يوجد فيه، وبذلك فمهمة التدريب تتمثل في تنمية عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعدهم علي عمق الفكر، ويُكسبهم الإدراك للكشف عن الآثار المترتبة علي تصرفاتهم وهو عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه اهتمامهم إلي المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل وغالباً ما يكتشفها بنفسه. وانطلاقًا من أهمية التدريب وتنمية العاملين في مجال التعليم، فالتدريب أثناء الخدمة يعمل علي إحداث تكامل بين عملية الإعداد قبل شغل الوظيفة وتوافر فرص التزود بالمستجدات التربوية، بما يؤدي إلي تحقيق تعليم أفضل.

ويُعد التدريب نظامًا فرعيًا من النظام الكلي للتعليم له مدخلاته، وتفاعلاته الداخلية (عمليات) ومخرجاته في داخل هذا النظام الفرعي، وتتسم



عملياته بديناميكية متغيرة ومتطورة تختلف باختلاف الأهداف والمحتوى والفئات التي سيتم تدريبها وخصائصها ومستوياتها.

وبذلك تتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها ضرورة أساسية لأية عملية تدريبية ناجحة، ودعامة من دعائمها. كما أنها إذا تم التعرف عليها بدقة وقياسها قياسًا علميًا ودقيقًا أمكن تحديد القدر المطلوب تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهامة لإحداث التطور ورفع الكفاءة المهنية.

ولما سبق ظهرت أهمية التنمية المهنية المستدامة مدي الحياة، إذا من المستحيل أن يعيش الفرد حياته كلها معتمدا علي مجموعة محددة من المعارف والمهارات، فلابد أن يعمل الفرد علي تجديد معلوماته ومهاراته ليساير المهارات الاتجاهات الحديثة المعاصرة في كل المجالات.

وفيما يخص المعلم فقد أصبح من الضروري أن يحافظ على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبذلك يكون التعليم بالنسبة له عملية نمو مستمرة ومتواصلة، ونظرًا لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان- في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات- أصبح الإنماء المهني أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويده بمواد التجديد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، وتدريبه عليها وإجراء البحوث الإجرائية، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفايتهم التعليمية بجانبيها المعرفي والسلوكي "الأدائي".

وتتطلب عملية النمو المهني جهدًا كبيرًا ووقتًا كافيًا، ومساعدة مستمرة في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يعدل أو يضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند المعلم، وهذا بدوره يتطلب إدارة مدرسية واعية وموجهين فنيين مقتدرين يعملون لتغيير سلوك المعلم وإنمائه مهنيًا، ويختارون الأسلوب الملائم الذي



يتطلبه الموقف، ولكي يكون مؤهلا لأداء الأدوار المستقبلية الملائمة والمناسبة لإعداده وتكوينه، والتي تناط به من قبل المجتمع كما أن ارتفاع كفاءة المعلم الثقافية والمهنية، ترفع من مكانته الاجتماعية، ويرتفع شأنه بارتفاع مؤهلاته، ويزداد احترامه لنفسه وتقديره لها، وبالتالي احترام الناس له فيطلبون مشورته ويستعينون به على حل مشاكلهم، كما أنه يشعر بالأمن في الوظيفة، هذا وان رفع مستوى المعلمين يؤدي إلى تخفيض نفقات التعليم، ويعمل على زيادة إنتاج التربية، ويرفع من مستواها.

وهكذا نرى أن مهنة التعليم مهنة دائمة التطور والنمو، لأن المعلم عنصر فعال في عمله؛ لذا قد أصبح من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتجددة نظرًا للتطورات الهائلة، والتغيرات السريعة، التي تطرأ على طرائق وأساليب التعليم والتعلم، ومن هنا تظهر أهمية التأهيل والتدريب التربوي الأكثر التصاقًا بالنمو المهني للمعلمين لتطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية وأساليب وطرق التدريس والتقويم والاختبارات.

وهذا الكتاب نأمل أن يفيد العاملين في حقل التربية والتعليم والأزهر الشريف والمؤسسات التعليمية والتربوية والممارسين لها، والذين يعملون فيهم ويتأثرون بها وهم العاملين في معاهد الأزهر الشريف ومدارس التربية والتعليم، وأيضا الدارسين والمهتمين من الباحثين في المجالات المختلفة للتربية.

ونسأل الله تعالي أن يجد الجميع الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والله ولي التوفيق.

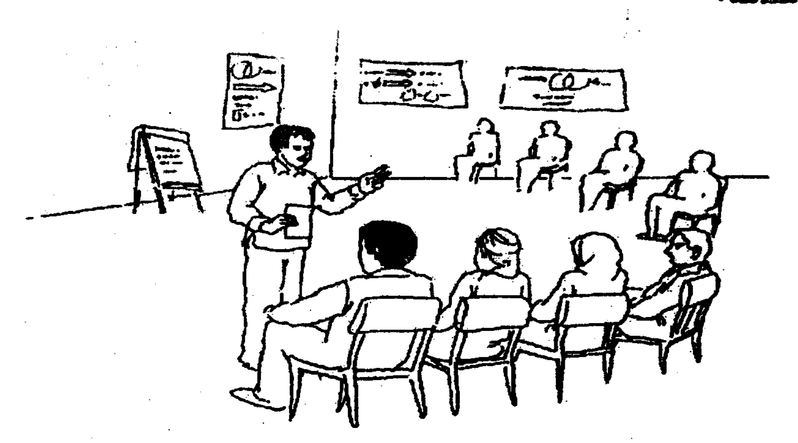
د. أسامة محمد سيد

د. عباس حلمي الجمل

الفصل الأول:

التدريب

- **مقدمة:**



تحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أصبح واضحاً أنه قد خرج عن طوع الإدارة، وفي سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً، له أبنيته الفكرية المؤسسة علي الحقائق، والمفاهيم، والنظريات، وهدفه متمثل في تنمية قدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية؛ لذا ينظر المسئولون في كل منشأة دائماً إلي مستقبلها، ويفكرون دائماً في كيفية شغل وظائفها الإدارية بالأشخاص الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة، ويهمهم تكوين خلف إداري لهم يحمل الرسالة من بعدهم لتظل المنشأة موجودة وتتقدم باستمرار، وهذا يتحقق من خلال برامج التدريب، وبذلك تتضح أهمية التدريب، فهدفه النهائي تنمية أفراد تتوافر فيهم الثقة والكفاءة الإدارية.

ونتيجة للتغيرات والتطورات والمستحدثات العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية؛ فقد أصبح التدريب المخطط لتنمية العاملين في مجال التربية والتعليم هو الأساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة، والتنمية الشاملة في كافة المجالات، فلعل الحاجة إلي التدريب تزداد أهميتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية، وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوي العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية، وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخري، وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائمًا أن الشخص المدرب يستطيع إنجاز أعماله الرئيسة التي يهمه أداؤها بطريقة أفضل؛ مما لو كان غير مدرب، ومعني كلمة أفضل هنا أن يكون قيامه بها أكثر كفاية واقتصادًا؛ لذا فمن غير الحكمة أن نعتبر عملية تدريب العاملين عملية غير ذات قيمة. فالتدريب يتطلب منهم النظر إليه علي أنه عملية غير بسيطة في المقام طبقاً للسياسة المتبعة في التنفيذ، فهو عملية مهمة لتنمية التخطيط في المؤسسات وزيادة المعلومات، و تتمثل قيمته في المهارات التي يتضمنها في إدارة الآخرين، وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة أصبح محل اهتمام معظم دول العالم وخاصة المتقدمة والتي سارعت ببذل جهود كبيرة لتطوير نظم تدريبها قبل وأثناء الخدمة.

- ماهية ومفهوم التدريب:

لقد تطورت وتعددت مفاهيم التدريب نعرفها البعض على النحو التالي:

- كل برنامج مخطط ومنظم يمكّن المديرين من النمو في مهنتهم الإدارية؛ مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء أعمالهم، والقيام بمسئولياتهم الإدارية.
- جهود تستهدف تزويد المتدرب بمعلومات ومعارف تكسبه مهارة أداء العمل و تنميته وتطوير مهاراته ومعارفه وخبراته؛ بما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.
- إعداد شخص للترقي في فرع من فروع النشاط ومساعدته للإفادة من قدراته، حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا، وهو إعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء أعمال معينة بإتقان وكفاءة وممارسة تخصصات تتطلبها طبيعة العمل المتطور.
- عملية منظمة يقصد بها صقل قدرات الأفراد وتنمية مهارتهم؛ حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظائفهم، هذا بالإضافة إلي تنمية الأفراد أنفسهم، وإشباع حاجاتهم، ومقابلة مستويات طموحهم.
- يعنى التدريس وغيره من الخبرات التعليمية التي تسعي إلي توافق الموظف واندماجه في المنظمة حتى يتوافق مع متطلبات وظيفته.
- نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تعديل أو تغيير معارف ومهارات، واتجاهات خاصة بالمستهدفين للوصول لأفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، وبذلك فهو نشاط مستمر لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله صالحاً لممارسة عمل ما.

- برنامج مخطط ومنظم يمكن العاملين من النمو في المهنة بالحصول علي مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية والعلمية، ومن شأنه أن يرفع مستوي العملية التعليمية ويزيد من طاقات العاملين الإنتاجية، ولابد له من خطة مسبقة تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب فلسفة واضحة واستراتيجية مستنيرة وأهداف محددة.
- عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكسابه معارف وخبرات يحتاج لها وتحصيل معلومات تنقصه واتجاهات صالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة وعادات لازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.
- محاولة لتغيير سلوك فرد بجعله يستخدم طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعله يسلك شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كان عليه قبله.
- منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعليمه من فرد إلي آخر في موقع العمل، ويستخدم لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم وكفاءتهم.
- نشاط مستمر لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التدريب عبارة عن:



- نشاط مخطط له أهداف محددة تبلورت في صورة دقيقة من حاجات المتدربين الفعلية والمحددة في ضوء متطلبات أعمالهم، بهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماته وخبراته ومهاراته ومعدلات أدائه، وطرق العمل والسلوك التنظيمي والاتجاهات؛ بما يجعله قادر علي أداء أعماله بكفاءة وفعالية، ويتم باستخدام أساليب علمية في جو يساعد علي النمو المهني والذاتي، ويشجع علي التعليم التعاوني بين المتدربين، وعلي التعلم الفردي الذاتي لكل متدرب في آن واحد؛ بما يؤدي إلي إشباع الحاجات المشتركة والفردية للمتدربين بشكل مرضي.
- مجموعة أهداف مخططة ومحددة مسبقاً في ضوء سياسة وفلسفة المجتمع في برنامج تدريبي لتحقيق أهداف متوقعة لزيادة الكفاءة الإدارية والعلمية كماً وكيفاً ومسايرة تطورات تكنولوجيا الإدارة تمكن الفرد من أداء عمله بنجاح وكفاءة ليشعر بالرضا عن عمله فهو وسيلة فعالة ومؤثرة في رفع كفاءة العاملين ويُكسبهم مهارات، ومعلومات، وخبرات تؤهلهم للقيام بعملهم علي الوجه الأكمل.

مما سبق تتضح عدة حقائق تتعلق بمفهوم التدريب من أهمها أنه:

- عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات ومعلومات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم؛ مما يؤدي لتوافقهم مع عملهم.
- يحقق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم.
- نشاط إنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدي المتدرب.
- وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.
- عملية تعاونية تتم من خلال فلسفة واضحة، وأهداف محددة ومطلوبة؛ لتطوير المعارف والمهارات للوصول إلي أفضل صور الأداء الإنساني.

- أهمية التدريب:



يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التطورات الحادثة في كافة المجالات.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته؛ مما يزيده تمكناً في أداء عمله

ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أي جهة تسعى للرقي والتقدم.

وتتمثل أهمية التدريب في مقدار الفائدة التي تعود علي الفرد والمؤسسة حيث أن التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين تحسين الأداء، زيادة المقابل المادي، زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفية أفضل في مؤسسة أخرى، وفيما يتعلق بالمؤسسات فمن فوائد التدريب زيادة الإنتاج والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي، زيادة جودة المنتجات؛ مما يزيد من إشباع حاجات العملاء، تحسين صورة المؤسسة؛ مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين، تقليل التكاليف؛ مما يؤدي لزيادة الأرباح نتيجة تحسين وتحديد الأدوار وصلاحيات العاملين بالمؤسسة وللتدريب أثر تطبيقي حيث أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة، وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وهذا يوضح لنا أن التدريب له أهمية بالغة فهو الطريق إلي النمو المهني ووسيلة للحصول علي مزيد من الخبرات وأشارت دراسات عدة إلي أهميته علي النحو التالي:

- أحد وسائل تنمية وتطوير وتجديد معارف، ومهارات القادة للقيام بأعمالهم.

- أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة.
- يُساعد علي إتقان القائد لمهارات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- يُساعد علي فهم القادة بشكل أفضل للمجموعات التي يتعاملون معها، وفهم أفضل لعمليات النظام، ووسائل أفضل لتحقيق أهدافه.
- يكفل للمؤسسات توافر كفايات قيادية تستطيع قيادة العمل حسب سياسة الدولة وتقديم خدمات جيدة لأفراد المجتمع.
- توفير وتقديم ممارسة عملية للمرشح عن طريق برامج الإعداد والتدريب.
- يتيح الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله الحالي أو المرشح لشغله.
- يُساعد علي تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب؛ **بما يؤدي لرفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجيته.**
- يُكسب المتدرب أفاقا جديدة في ممارسة المهنة من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية التخلص منها أو التقليل من آثارها.
- يُكسب المتدرب مفاهيم التعلم المستمر وتمكينه من مهارات التعلم الذاتي.
- يُساعد علي الانفتاح علي الآخرين من زملائه لتنميته مهنياً، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني فتسود روح الجماعة.

ومما سبق يمكن تحديد أهمية التدريب فيما يلي:

- ملاحقة التغير التكنولوجي والتقدم العلمي الحادث في المجتمع.
- زيادة وعيهم بأهداف الإدارة في المؤسسة وتمكينهم من مهارات إدارتها.

- سد القصور في الأداء والتزود بمعلومات ومهارات للوصول إلي مستوي عالٍ من الكفاءة المطلوبة.

- مبادئ التدريب:

هناك مبادئ يجب علي كل مدرب أو مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها ليقوم بمسؤولياته التدريبية بكفاءة وتتمثل في الآتي:

- يكون لدي المتدرب الاهتمام والرغبة في التعلم قبل قبوله للتدريب.
- يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين.
- يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه.
- يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد أن يتعلمه.
- إن الأشخاص في إمكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم أحد ويدربهم علي كيفية القيام بالعمل ولكن الأفضل أن يتعلموا من خلال العمل تحت التوجيه.
- يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً بطريقة منهجية.

وهناك تحديداً آخر لمبادئ التدريب يتمثل فيما يلي:

- **أن يكون هادفا**: حتى يكون معبرًا عن الاحتياجات التدريبية الفعلية ويوضح مدي وشدة الحاجة إليها، فوضوح الهدف يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ للوصول للهدف والوقوف علي التقدم الحادث كنتيجة للنشاط التدريبي وتقييم النتائج طبقاً للهدف، وأن يكون مستمراً ولازماً للفرد فهو يمثل عملية صياغة دائمة للعقل البشري.

- **الشمولية**: فيشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة.

- **التدرج**: بمعني بداية التدريب من المستوي الحقيقي للمستهدفين، ويعتمد علي الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة، ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلي عملية التطبيق البسيط، ثم المركب.

- **الواقعية**: وتكون بالالتزام باحتياجات المستهدف في المضمون والمحتوي وباستخدام أسلوب مناسب معه والذي يجب أن يساير متطلباتهم، واستكمال النقص لديهم.

- **التأثير**: وذلك يتطلب المواءمة بين اتجاهات المستهدفين، وما يقدم إليهم من معلومات، ومهارات، ومعارف جديدة.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مبادئ التدريب في كونه:

- يتناسب مع إمكانيات الفرد وحاجاته ويكون مخططاً وفق سياسة المجتمع وأهدافه، ولا يكون محدداً بوقت بل مستمرًا ولازما للفرد.
- يرتبط باحتياجات المتدرب والمؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
- يعمل علي تجديد المعلومات وتطويرها بصفة عامة، فيؤدي إلي زيادة الخبرات والمهارات ويعتمد علي الأسلوب العملي أكثر من النظري.
- يعتمد علي خلق الإثارة لدي المتعلم، ويشمل جميع العاملين في المؤسسة.

- أسس التدريب:

تتعدد أسس التدريب والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- **الأساس الفني**: طبيعة عمل المتدرب والأنشطة التي يقوم بها والمشكلات التي تواجهه والعوامل التي تساعده في أداء عمله بنجاح وكفاءة مثل المعارف والمهارات والاتجاهات ومعرفة احتياجاته التدريبية.

- **الأساس النفسي**: دراسة خصائص المتدرب النفسية والاجتماعية فتراعي اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم واستعداداتهم. فيسهم في تحديد الأساليب وطرق التقويم.

- **الأساس الاجتماعي**: دراسة المجتمع من حيث القيم والعادات والتقاليد ونظام الحكم والأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالعمل التدريبي لا يتم في الفراغ فهو يتم في المجتمع، فإذا كان التدريب نابعاً منه حقق المطلوب.

- **الأساس التنموي**: تنمية معارف الموظف ومهاراته وقدراته؛ ليؤدي عملا ذا مسئوليات أكبر من متطلبات عمله الحالي، فهدفه توسيع المعرفة والخبرة.

- **الأساس المهني**: إضافة للمهارات الفنية المتخصصة والقدرة علي التعامل مع السيل المتدفق كل يوم من أجهزة جديدة وأنظمة حاسب وبرمجيات واتصالات، إضافة إلي ذلك امتلاك أخلاقيات المهنة.

- أهداف التدريب:

يُعد التدريب نوعاً من التنظيم، والتوجيه، والتعاون والمتابعة حيث يستهدف تحقيق أهداف تساعد المتدرب علي أداء وظيفته علي أكمل وجه، والوقوف علي كل جديد، والتوافق مع الجهة التي يعمل بها؛ لذا فلابد من وضوح أهداف التدريب لأنها نقطة البداية لإقامة العملية التدريبية علي أسس سليمة، ويري الباحثون والمربون أن هناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال التدريب والتي تختلف باختلاف المفهوم والنوع والحاجة إليه فيمكن الإشارة لأهداف التدريب والتي يمكن أن تشمل ما يلي ولا تقتصر عليه:

- زيادة كفاءة المتدرب في عمله، بما يساعد علي زيادة مرونته ومرونة العمليات الإدارية وقدرتها علي التكيف مع مختلف المواقف.
- الرضا عن عمله، ورفع روحه المعنوية؛ مما يزيد اهتمامه بالعمل الإداري والتعليمي.
- تزويد المتدرب بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية، والنظريات والمعارف الإدارية؛ لمواجهة تحديات العصر الحديث في مجال عمله الإداري والتربوي ليستخدم قدراته استخداماً أفضل من السابق.
- تبصير المتدرب بمشكلات النظام التعليمي والتربوي القائم، والمشكلات القائمة في المدرسة وفصولها الدراسية، ووسائل حلها، وتعريفه بدوره ومسئولياته في ذلك.
- إتاحة الفرصة للترقي للوظائف الأعلى التي ترضي طموحات المتدرب؛ لتحسين مكانته الاجتماعية.
- رفع مستوي أداء المتدرب بإكسابه مهارات معرفية وعملية تستخدم في ميدان عمله لزيادة قدرته علي التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها.
- تنمية الاتجاهات السليمة نحو تقدير الفرد لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها لتحسين المناخ العام للعمل.
- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، والأداء المتوقع.
- المساعدة في عملية تخطيط القوي العاملة وتنميتها.
- تدريب العاملين الجدد علي مهارات واحتياجات تتطلبها طبيعة العمل.

- جذب الموهوبين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم ليؤدوا مهامهم بكفاءة.
- إعادة تنشيط المنهكين نفسيًا في العمل لاستعادة توازنهم النفسي ورضاهم.
- إعادة تدريب العاملين الحاليين لمواكبة التطور الذي طرأ علي أساليب العمل، وعلي التطور الذي لحق بالأجهزة المستخدمة في بيئة العمل.
- تنمية المعارف والمهارات لمديري المؤسسات التعليمية بما يكفل قيامهم بدورهم القيادي والتربوي بطريقة فعالة تتواكب مع المتغيرات الحديثة محليًا وعالميًا.
- إعداد المتدربين ذهنيًا وعاطفيًا، وتنمية النواحي المهارية والقدرة علي الاستجابة للنواحي الإنسانية.
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع أو التغيب والتأخر عن العمل.

وهناك من قسم أهداف التدريب إلي:

- الأهداف التقليدية:

وقسمها إلي:

- تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المؤسسة التي سيعملون بها.
- تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين.

- **أهداف حل المشكلات:**

عندما تواجه العاملين بالمؤسسة مشكلات تحتاج إلى حل، ففي هذه الحالة يأتي دور التدريب في البحث عن أفضل الطرق التي تساعدهم لتخطيها.

- **الأهداف الإبداعية:**

وتهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع.

وقد قسم آخر أهداف التدريب إلي:

- **أهداف تدريبية عادية:**

ويقصد بها الأهداف التي يسعى التدريب إلي تحقيقها، والتي تتم لمواجهة مواقف متكررة، ويشمل هذا النوع التدريب التوجيهي والذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيؤدونه، وهذا النوع لا يحتاج إلي جهد ذهني وإبداع من جانب برامج التدريب، فعملية تحديد الأهداف ترتكز علي مؤشرات كمية من المؤسسة والأداء المطلوب للعمل.

- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:**

وهي أهداف تتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد أثناء أداء العمل، ومحاولة كشف المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وهذا يتم عن طريق تدريبهم ليكونوا قادرين علي التعامل مع المشكلات وتطبيق وسائل وطرق علمية لحلها وعلاجها.

- **أهداف تدريبية ابتكارية:**

وهذه الأهداف تمثل أعلي المستويات التدريبية حيث أنها تضيف عدة أنواع من السلوك والأساليب لتحسين نوعية الإنتاج، وتقليل تكاليف التدريب وتختص تلك الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق قدرات وإمكانيات ترفع مستوي الأداء في التنظيم وتحقيق مجالات وأفاق لم يسبق الوصول إليها.

والفرق بين نوعية أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية يتلخص في أن الأولي تؤدي لإعادة التوازن في المؤسسة والتغلب علي مصادر الانحراف في الأداء، بينما الثانية هدفها نقل المؤسسة لمستويات أعلي من الكفاءة والفاعلية ومسايرة متطلبات العصر، وبذلك فالتدريب يحقق عدة وظائف من أهمها:

- **التعويض**: وذلك بسد الثغرات في مؤهلات المتدربين وتعويض النقص فيها.
- **التكيف**: ويتم من خلال توجيه برامج التدريب إلي احتياجات المتدرب الجديدة، والسعي إلي تكيفه مع الوظيفة الجديدة أو التي يشغلها.
- **إعادة التعليم**: بتلبية المطالب الجديدة المرغوبة والمتوقعة من المتدرب، ومواجهة التطورات والمستحدثات العلمية في كافة المجالات، ليتمكن من مواكبتها ومسايرتها.

- إعداد الفرد الكفء الذي يؤدي عمله بسرعة وإتقان وارتياح وهدوء.
- تنمية مهارات وقدرات المتدرب ليتحمل المسئولية ويتكون لديه التفكير المبدع ليتكيف مع عمله.
- اكتساب مهارات معرفية وعملية جديدة في مجال عمله الحالي أو الجديد.
- رفع مستوي الأداء، وتحقيق الجودة، وتنمية القدرة علي التفكير العلمي.
- تفعيل دور المدير الإشرافي والإداري.
- رفع كفاءة المتدرب لأداء المهام الوظيفية المتوقعة.
- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدرب.
- أن يكشف التدريب عن مواهب وقدرات المتدربين ويهتم بالمتفوقين منهم.

- معينات التدريب:

مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة. بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع.

وهناك مجموعة من الأوضاع تتطلب المعينات التدريبية وهي:

- عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
- شدّ انتباه المتدرب.
- تلخيص عدد من النقاط.

وهناك عوامل يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار معينات التدريب وتتمثل فيما يلي:

من هم المتدربون؟ مكان تنفيذ التدريب، عدد مرات تقديم المادة، المادة المراد تقديمها، المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية، إمكانية إعداد المعينات التدريبية، أسلوب التدريب المستخدم، التكلفة، وتتمثل مبادئ اختيار المعينات التدريبية في مناسبتها مع الموضوع، وملاءمتها للوضع العام والحاجة إليها، ومدي توافرها وتكلفتها، وسهولة إعدادها واستخدامها ومن الملاحظ أن أفضل معينات التدريب هي الأشياء الحقيقية ولا تستخدمها لأنها موجودة، وأن المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة.

- أنواع المعينات التدريبية:

تتعدد أنواع المعينات التدريبية، وفيما يلي إشارات للبعض منها:

- **المطبوعة**: ومنها الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها.
- **السبورات**: ومنها الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها.
- **المعروضة**: ومنها الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع الثلاثة:

- المعينات المطبوعة:

وتتمثل في الكتب والأدبيات والملصقات والصور الفوتوغرافية المعروفة والمتوافرة لدى المتدرب.

- الملصق:

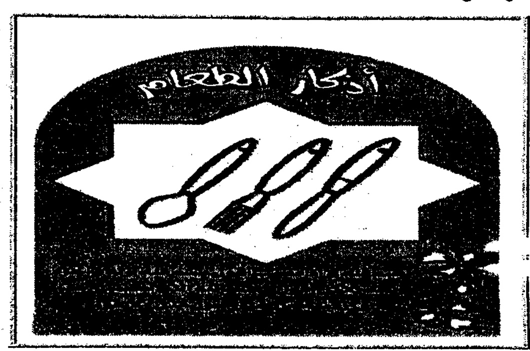


تصميم إيضاحي (وسيلة إيضاحية) لتوصيل فكرة محددة أو مفهوم معين باستخدام وسائط عديدة منها الصورة- الكتابة- الرسوم، فهو فكرة ما بواسطة الرسم والكتابة معا، بقصد إثارة انفعال المشاهد نحوها، كالتعاون أو العطف أو المساهمه في أعمال الخير أو قد يكون أيضا للدعوة لأداء عمل أو التحذير منه، والملصق وسيله للتوجيه والتعليم للسلوك والآداب.

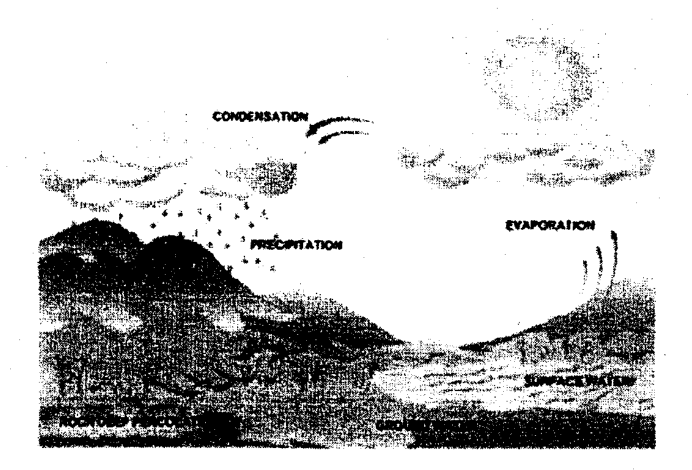
وهو وسيلة تعبير بصرية تعبر عن فكرة أو موضوع معين عن طريق الصورة والرسم والعبارات الموجزة، بحيث تجذب نظر من يمر بها وتشد انتباهه للموضوع،

وقد تكون الوسيلة البصرية عبارة عن صورة أو رسمه أو كاريكاتير لتحقيق هدف معرفي واحد فقط، وقد تدعو إلى موضوع معين أو تحذر من موضوع آخر أو تشرح موضوع معين بصورة معبرة وعبارات موجزة.

وهناك نوعان من الملصقات:



- **الملصق الداخلي**: يستعمل عادةً داخل المباني أو القاعات أو داخل الفصول الدراسية وهو يحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور مثل (جدول وملصقات تحصين الأطفال، مكافحة الملاريا، دورة حياة البلهارسيا، أذكار الطعام... الخ).



- **الملصق الخارجي**: وهو على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل رئيسي على الصورة، ويستخدم خارج المباني، وعلى الطرقات، ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال أحرف كبيرة، ومثال ذلك الملصقات الإعلانية.

- **خطوات تنفيذ الملصق:**

يتم تنفيذ الملصق على أربع خطوات هي: النقاش العام،الرسوم المبدئية، التنفيذ شبه النهائي، ثم التنفيذ النهائي.

- **الاستفادة من الموارد والرسومات الجاهزة**: استخدامها كما هي مع عمل معالجة لها (إضافة- حذف- تلوين) واستخدامها بحجم أكبر (استخدام طريقة المربعات).

- **معايير إنتاج الملصقات التعليمية:**

وتنقسم إلى معايير علمية تربوية ومعايير فنية كما يلي:

▪ **المعايير العلمية التربوية**:

وتتمثل فيما يلي:

- دقة المحتوى العلمي للملصق التعليمي.
- معالجته لفكرة علمية أو تعليمية واحدة فقط.
- إعداد ملصق تعليمي بمساحة كافية تساعد المتعلم لمشاهدته بسهولة.
- يستحسن وضع عنوان للملصق التعليمي في الأعلى، وأحاطته بإطار لتحديد معالمه الرئيسية.

▪ **المعايير الفنية للملصق التعليمي**:

وتتمثل فيما يلي:

- الإخراج الفني للملصق التعليمي من حيث وضوح المكونات من خطوط

ورموز وكتابات.

- استخدام خامات جيدة لتعطي الملصق التعليمي حياة أطول ومرونة أثناء الاستخدام.
- الشكل العام للملصق التعليمي وتوزيع عناصره بشكل متوازن.

- أسس تصميم الملصق التعليمي:

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد الفئة المستهدفة: خصائصهم وحاجاتهم.
- تحديد الهدف من الملصق.
- اجعل الملصق يخدم موضوع محدد, ثم اجمع المعلومات والتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي سوف تعرض في الملصق ومناسبتها للفئة المستهدفة وأدوات التصميم والعرض المتوفرة.
- حدد مساحة الملصق وحجم الخط والخطوط المناسبة التي تتميز بسهولة القراءة.
- ارسم رسم تخطيطي يبين توزيع عناصر الملصق: العنوان- العناوين الفرعية- الرسم الرئيسي- الرسوم الإضافية- النصوص على مساحة الملصق مع مراعاة اختيار المناسب منها واستبعاد غير المناسب.
- مراعاة أساسيات التصميم الفني: الوحدة – التوازن- التناغم- توزيع المساحات اللونية والإطارات والظل.
- حدد أسلوب الرسالة الذي سوف يشد انتباه الفئة المستهدفة (عبارة – صورة- رسم بياني- رمز..) واجعله يحتل على الأقل٣٠٪من مساحة الملصق.



- نظم عناصر الملصق بحيث يقود حركة عين القارئ داخل حدود الملصق مثل استخدام الأسهم أو الحركة أو استخدام مساحات لونية أو رسم دائرة حول العنصر لشد الانتباه إليه.
- راع مناسبة حجم عناصر الملصق (الصورة- الرسم- الخط...) مع حجم الملصق.
- استخدم خلفيات فاتحة مع نصوص غامقة أو العكس وضعي إطار خطي حول النصوص المراد شد الانتباه إليها.
- أعط مساحات فارغة مناسبة ومتوازنة لتوجيه انتباه المشاهد إلى العناصر المهمة.
- اترك مساحة كافية فارغة حول جوانب الملصق وأعلاه وأسفله (هوامش).
- يجب أن يكون تدفق المعلومات من اليمين إلى اليسار ومن الأعلى إلى الأسفل لأن الملصق باللغة العربية يقرأ من اليمين إلى اليسار ومن الأعلى إلى الأيسر.
- رتب اختبارات أولية على الملصق كعرضه على عينة من الفئة المستهدفة أو الخبراء في مجال التصميم التعليمي وذلك لتقويمه وتحسينه.
- تجنب الأخطاء النحوية والإملائية وعلامات التنقيط.
- استخدم جمل قصيرة مع التركيز على الاختصار قدر الامكان.
- استخدم أسلوب كتابة مناسب لخصائص المتعلمين وللموضوع العلمي.

- خطوات إعداد الملصقات:

تتمثل في النموذج العام للتصميم التعليمي *ADDIE*:

- **مرحلة التحليل**: اختيار الموضوع وتحديد الأهداف وصياغتها صياغة سلوكية.
- **مرحلة التصميم**: وضع مخطط أولي للمطوية أو الملصق، مع تحضير النص والصور التي سوف تستخدم، وتحديد طريقة الإعداد (يدوياً أو إلكترونياً)

وتحضير الأدوات والبرامج اللازمة للإنتاج.

- **مرحلة التطوير**: إنتاج فعلي للملصق أو المطوية وطباعتها على ورق خاص.
- **مرحلة التنفيذ**: استخدام الملصق أو المطوية بشكل فعلي في الفصل الدراسي وتوظيفها بما يخدم الدرس.
- **مرحلة التقويم**: تقويم كفاءة الملصق أو المطوية من الناحية التربوية والفنية، من خلال عرضها على مصمم تعليمي أو تقييم نتائج المتعلمين.

- الملصق الناجح:

ولكي يكون الملصق ناجحاً يجب أن تتوافر فيها عدة عوامل منها :

- **الفكرة** : يجب أن يشتمل الملصق على فكرة واحدة مركزة وان تكون بسيطة غير معقده تفي بالغرض والهدف منها.
- **الوضوح**: ويقصد به وضوح الفكرة التي يشتمل عليها الملصق وتنفيذها بحيث تحدث التأثير المطلوب منها لأول وهلة – ولو عرضاً.
- **التعليقات الكتابية**: يحسن أن تكون التعليقات الكتابية مختصرة ووافية ومركّزة، ويتحاشى بقدر الامكان استخدام الجمل الطويلة، ويجب أن يبرز فيها ما هو ذو أهمية كبرى، وذلك أما بتباين الحجم أو اللون أو نوع الخط، وان يختار لها المكان المناسب من الملصق حتى لا تبدو شاذة، أو تحدث نفورا مع سائر العناصر الأخرى.
- **الألوان**: ينبغي أن يخضع استخدام اللون إلى خطة واضحة، حتى يحقق اللون مع الفكرة الهدف المقصود من الملصق.

- **دقة التصميم**: ينبغي أن يتم تصميم الملصق بشكل جيد، بحيث تراعى فيه توزيع الوحدات وعلاقة التعليقات الكتابية وتباين مناطق الألوان وعدم تنافرها، أي أن يكون الملصق وحدة واحدة قوية متماسكة ومترابطة.

وهناك عدة عوامل يجب أن توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق والتي منها الألوان وتأثيرها وفصائلها وتوظيفها حسب الموضوع وتوزيعها وتناسقها مع المساحات، واستخدام الصور والرسوم، والفئة أو الجماعة المستهدفة (المتدرب، أو المتدربون)، ويجب أيضا أن يكون قوى وواضح التعبير، ذو ألوان مميزة وجذابة، يعرض المحتوى بشكل مختصر، يعمل على جذب الانتباه، يمكن رؤيته عن بعد بسرعة خاطفة.

- **الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:**

وتتمثل فيما يلي:

- كثرة التفاصيل تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة.
- مراعاة الأحجام النسبية للأشياء.
- زاوية الصورة أو الرسومات غير المألوفة.
- مظهر وملامح وتقاطيع الأشخاص في الصورة.
- تعدد الألوا ن ودرجاتها.
- تعارض بعض معطيات الصورة، عدم مطابقة محتوياتها مع البيئة المحلية
- تعارض محتويات الصورة مع ثقافة و عادات و تقاليد البلد.
- تتضمن صورة أي شكل من أشكال التحيز لمبدأ أو مجموعة معينة.

- السبورات:

وتنقسم إلي الأنواع التالية:

- السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعلم، وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسبورات الطباشيرية مفيدة فقط لأنها كبيرة، ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فقد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون محتاجين إليها.

- شروط الاستخدام:

نخطّط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء جلسة التدريب ثم نكتب أو نرسم بالحجم الذي يُمكّن الحاضرين من الرؤية بوضوح، ولا نملأ السبورة بالرسومات والكتابة (أي نترك أكبر مساحة فارغة قدر الامكان)، وعند العرض نقف على أحد جانبي السبورة ونلتفت لنتحدث مع المتدربين.

- ميزاتهما:

وتتمثل فيما يلي:

- كليهما سهلة الاستعمال.
- عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكّنا من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء.
- أرخص معينات بصرية متاحة.

- عيوبهما:

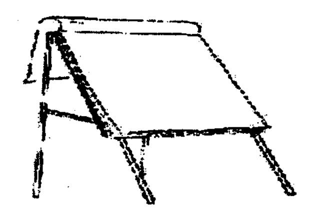
وتتمثل فيما يلي:

- تسبب السبورة الطباشيرية الاتساخ.

- لا يمكن استعادة ما كتب عليها والاستفادة منه مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.
- محدودية الإستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

- السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فالسبورة الورقية تؤمّن صورة مميزة، وتُمكّن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.



- استخدامها:

وتتمثل فيما يلي:

- تأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة.
- سجّل باختصار" ٥ – ٧ "جمل على الورقة.
- كن متقناً وخطّك مقروءا.
- إذا كنت ستعيد استخدامها قم بترقيم الأوراق.

- ميزاتها:

وتتمثل فيما يلي:

- تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى إنها توفر الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.

- سهلة الحمل والتنقل، ويمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها.
- مفيدة في تلخيص النقاط.
- جذابة في الأنشطة الجماعية.
- مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد.

- عيوبهما:

وتتمثل فيما يلي:

- تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا تعيش أو تدوم طويلاً.

- المعينات المعروضة:

وتتعدد أنواع هذه المعينات، وفيما يلي إشارات إلي البعض منها:

- الشفافيات:

- إعدادها:

ينبغي أن تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة يفضل (٧) أسطر على الورقة وأيضاً من (٤-٦) كلمات للسطر الواحد- بساطة المحتوى- كن ذو خيال خصب- لا تستخدم الخطوط المعقدة- لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية الواحدة- لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة- استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة (الأول في العالم)- تجنب الكتابة رأسياً- استخدم العلامات في حالة النقاط غير المتسلسلة- استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

- إرشادات الاستخدام:

وتتمثل فيما يلي:

- تأكد من أن القاعة مظلمة بشكل يمكن من رؤية ما يعرض بوضوح.

- اختبر تشغيل الجهاز قبل بدء العرض.
- تأكد من أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة.
- استخدم قلماً عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك).
- استخدم عصا إشارة إن كنت تشير إلى الشاشة.
- ضع الشفافة الأولى على الجهاز قبل إضاءته.
- لا تدع الجهاز مضاءً إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية.
- ضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المشاركون.
- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات.
- تحدث إلى المشاركين وليس إلى الشاشة.

- الشرائح المصورة:

احد الأساليب التي ازداد استخدامها في الوقت الراهن في كثير من المجالات وللعديد من الأغراض واستخدامها يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع مثل (مظاهر الفقر- الأعراض المرضية- ....).

- استخدامها:

وتتمثل فيما يلي:

- تأكد من أن الشرائح المصورة تمّ وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح، خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.
- اختبر الجهاز مسبقاً وبالتحديد في وضوح الصورة وحجمها، وإذا كان الجهاز يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر جهاز التحكم واعرف كيفية



وطرق نظام تشغيله.

- قم بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأنّ ذلك يحقق النقطتين السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.
- للحصول على نتائج جيدة يجب أن يتم عرض الشرائح المصورة في غرفة مظلمة ولكن ذلك يؤدي إلى تبعات أخرى غير مرغوبة مثل فقدان اتصال النظر بين المدرب والمتدربين.
- للحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة.
- صعوبة تحديد أجزاء على شاشة العرض كما هو الحال مع الشفافيات.
- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- أبدأ بعرض الشرائح المصورة.
- أدع المشاركين للتركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة التي تلي العرض.
- إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.
- لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض، والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي المعلومات الضرورية التي يحتاج المشاركون إلى معرفتها.

- مميزاتها:

وتتمثل فيما يلي:

- تشجيع المشاركين علي المناقشة.

- تعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.

- عيوبها:

وتتمثل فيما يلي:

- أنها تتطلب غرفة مظلمة.
- لا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.
- لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.
- أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.
- يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.
- غير مناسبة للمجموعات الصغيرة.

- أشرطة الفيديو:

في السنوات الأخيرة زادت عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصرية في التدريب، والفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل، كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

- أهمية استخدامها:

وتتمثل فيما يلي:

- يدخل عنصر التنوع في التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدربين والمتدربين في عدة أماكن مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في التعلم عن بعد.
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق، وتساعد في التدريب الفني.
- توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.

- تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً؛ مما يساعد على خفض التكلفة.

- أفلام الفيديو لأغراض التدريب:

هناك الكثير من المؤسسات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي مؤسسة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.

- خطوات العرض: وتتمثل فيما يلي:

- أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة.
- يجب أن يتم تهيئة المشاركين بمحتوى مادة العرض مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.
- تجنب التشويش (التلفونات والأماكن المزعجة)، والحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن يجب التوفيق بين ذلك وتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.
- أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالةٍ ما.
- صعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض ٢٥ دقيقة، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.

- الاحتمالات الممكنة بعد العرض :

وتتمثل في مناقشة موجهة، ومناقشة عامة، ويكون لعب الأدوار مبني على ما ورد بشريط الفيديو.

- مميزات عروض الفيديو:

وتتمثل فيما يلي:

- تقدم الكثير من المعلومات فهي وسيلة فعّالة لدعم عمليتي التعليم والتعلم.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة، وتساعد في التدريب على أشياء فنية.
- تقدم رؤى من خارج البيئة- تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدربين والمتدربين في مواقع مختلفة.

- عيوبها:

وتتمثل فيما يلي:

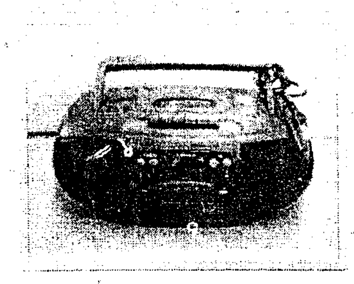
- ليست مناسبة دائماً فقد يكون إعدادها أو استئجارها مكلفاً.
- المعدات قد لا تكون متوفرة دائماً.
- قد تستخدم كوسيلة لملء الفراغ.
- تحتاج لوقت لتجهيز ما قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

- التغذية الراجعة بالفيديو:

يمكن استخدام الفيديو في تسجيل بعض المواقف ثم إعادة عرضها ليتم تحليلها ومناقشتها وهي مفيدة في تحسين ثقة المتدرب بنفسه من خلال خلق فرصة للتعلم بالتجربة والخطأ أو التعلم بالممارسة خلال التدريب، تجعل التقييم أكثر قبولاً بتنشيط دور المتدرب كناقد لذاته في عملية التقييم. تخزين المعلومات لاستعراضها مستقبلاً.

- الأشرطة الصوتية (الكاسيت):

استخدامها في التدريب ليس شائع، ولكنها تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي خاصة في حالة التعلم عن بعد.




- خطوات استخدامها:

يجب أن يكون المحتوى مناسباً ومشوقاً، يجب أن يكون مستوى الجودة الفنية عالي حيث أن التسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع. وتكون الأشرطة هي الأنسب عندما تستخدم في تسجيل الأنواع التالية من المواد التدريبية: المواد الفنية- المقابلات- المناقشات حول موضوع ما- يجب تجنب العبارات الطويلة-ليس هناك طولاً محدداً للشريط الصوتي، ولكن من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط ١٢ دقيقة، ومن الأفضل إخطار المتدربين بطول وزمن الشريط الذي سيتم استخدامه.

- ميزاتها:

وتتمثل في أن يكون التعلم في وضع مريح، والأجهزة المطلوبة بسيطة وسهل الحصول عليها، فهي أكثر فاعلية كوسيلة تعلم ذاتي إضافة للتغذية الراجعة.

- عيوبها:

وتتمثل في الجودة العالية والتي هي من أهم شروط نجاحها.

- أجهزة العرض في التدريب:

استخدام أجهزة العرض في التدريب عملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسية لا يمكن نجاحها في غياب أحد هذه العناصر الثلاثة وهي الآلة أو الجهاز-

المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي)- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الآلة/ الجهاز والمادة التدريبية من قبل المدرب).

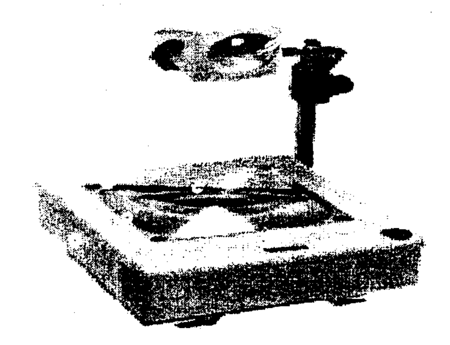
- الأسس الفنية العامة في استخدامها:

- مراعاة نوعية التيار الكهربائي وفرق الجهد الذي يعمل عليه الجهاز (تيار ثابت/ تيار متردد- ١٢٠/ ٢٢٠ فولت).
- نوعية فيشة توصيل الجهاز.
- أجهزة العرض جميعها دقيقة وحساسة وتحتاج إلى عناية فائقة ولطف ومهارة معينة، ولا مجال لاستخدام القوة والخشونة في التعامل معها.
- تحتاج هذه الأجهزة إلى وضعها على سطح مستوي وثابت حتى لا يعرضها للسقوط والتهشم.
- مراعاة أن يتم تجريب الجهاز قبل بداية الدورة التدريبية وقبل استخدامه أثناء الدورة التدريبية.
- مراعاة أن لا يكون التيار الكهربائي سارياً في الجهاز عند عدم الحاجة إليه (توصيل الجهاز بالتيار الكهربائي قبل استخدامه بقليل وفصل التيار الكهربائي مباشرة بعد الانتهاء من ذلك).
- مراعاة نظافة العدسات والمرايا والأجزاء ذات الصلة بالإضاءة قبل تشغيل الجهاز.
- الحرص على إعادة الجهاز إلى دولابه مع التأكد من إرجاع كل التوصيلات والملحقات الأخرى وحفظه في مكان أمين لحين استخدامها مرة أخرى.



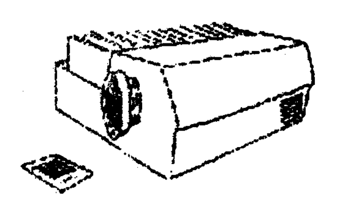

- أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً:

- جهاز إسقاط الصورة الرأسية *Over Head Projector:*

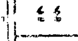


من أكثر الأجهزة شيوعاً وطواعية للاستخدام في التدريب لما له من قدرات في عملية عرض مواد مكتوبة ومرسومة ومصورة وملونة وغير ملونة، وتوجد منه عدة أنواع، منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيات والذي يعمل على أوراق عادية، ويمتاز بأنه يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض المعينات على الجهاز يجعل العرض جذاباً، ويضفي الحيوية والتفاعل من قبل الملتقي.

- جهاز عرض الشرائح *Slide Projector:*

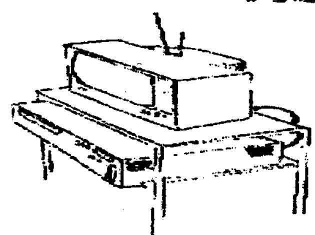


جهاز يستخدم لعرض شرائح مصورة وموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض، ويستخدم شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم تظهيرها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية. وتوجد عدة أشكال لهذا الجهاز وذلك حسب سعته



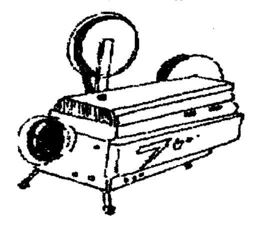
من الشرائح (بسيط- متوسط- كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق- غير ناطق). وتمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، كما أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

- **وحدة المشاهدة التلفزيونية** *T.V. Video Unit*:



وتتكون وحدة المشاهدة التلفزيونية من جهاز فيديو وجهاز تلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون. وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد، وتتسم عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين، كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.

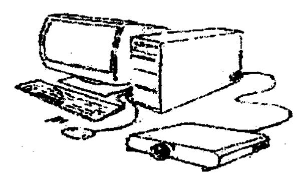
- **جهاز عرض الأشرطة السينمائية** *Film Projector*:



هو جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) والتي تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة. وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية

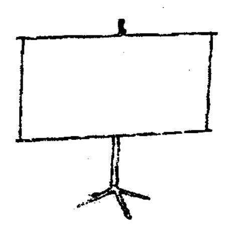
والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب، ولهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدراً أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.

- جهاز عرض الوسائط المتعددة *Multimedia Projector*:



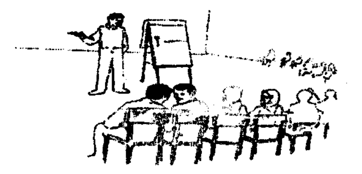
أحد أحدث ابتكارات التكنولوجية في أجهزة العرض حيث يمكن من عرض المواد الموجودة على أشرطة فيديو أو الأقراص المدمجة أو على جهاز الكمبيوتر بصورة مكبرة (على شاشة عرض أو على شاشة تلفزيونية) على الرغم من التعقيدات التقنية لهذا الجهاز- إلا أنه يعتبر بمثابة كل الأجهزة السابقة في جهاز واحد.

- شاشات العرض:



تعتبر مكملة لكل أجهزة العرض السابقة عدا وحدة المشاهدة التلفزيونية، حيث أنها تمثل السطح الذي يتم العرض عليه. وتوجد الشاشات في أشكال متعددة ثابتة/ نقالة أو معلقة على الجدار كما أنها تتفاوت في المساحات وتختلف في اللون وفي كثير من الأحيان يستعاض عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).

- أساليب التدريب:



وتعني ما يقوم به المدرب لتحفيز أو المنافسة بن المتدربين للوصول إلى الموضوع التدريبي في النهاية، وتعد عملية اختيار أساليب التدريب ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التي يسعى البرنامج إلي تحقيقها، ويتوقف نجاحه علي أساليب التدريب المستخدمة فيه.

وعلي الرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها- إلا أنه يجب التنويع في استخدامها. وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار في عرض موضوعات ومحتوي البرنامج التدريبي، وتحقيق احتياجات هؤلاء المتدربين والتي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي، والمهارى وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوي ثقافتهم ونموهم المهني، ولكي يكون التدريب مفيدًا يجب أن يراعي في تخطيط برامجه الأسس النفسية والاجتماعية والفنية ولكي يكون أكثر فائدة فلابد من تنوع أساليبه، والتي تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يدرب عليه المتدرب والغرض من التدريب وباختلاف المدرب وثقافته ومهاراته وأيضًا باختلاف مكان التدريب ومدي تجهيزه بالوسائل المعينة لتحقيق الغرض منه.

وعن أساليب التدريب أثناء الخدمة فهي كثيرة ومتعددة وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب

باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوي والغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة. ورغم تعدد أساليب التدريب إلا أن لكل منها مزاياه وعيوبه؛ لذا يجب دراسة الموقف التدريبي وتحليل عناصره عند اختيار الوسيلة؛ حتى تتوافق مع الموقف، وتتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها.

ومن هذا المنطلق توجد عدة اعتبارات يمكن في ضوئها اختيار أسلوب التدريب المناسب والتي صاغها أحد الباحثين علي النحو التالي :

- **اعتبارات شخصية ترتبط بـ :**
- **المدرب**: من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التي يتمتع بها، شخصيته.
- **المتدرب**: من حيث خلفيته العلمية والثقافية، مستوي ذكائه، دافعيته للتدريب.
- **اعتبارات مادية**: ترتبط بالوقت المخصص للبرنامج التدريبي والتسهيلات والإمكانات والميزانية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.
- **اعتبارات ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي**: ويرتبط ذلك بأهم المقاصد أو المخرجات التي يسعى البرنامج إلي تحقيقها للمتدربين.
- **اعتبارات تتعلق بمحتوي المادة التدريبية**: وتتمثل في كم وكيف المادة التدريبية التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج لتحقيق الأهداف المقررة.
- **اعتبارات ترتبط بمبادئ التعلم المتبعة**: تشتمل علي مبدأ الدافعية للتعلم والمشاركة الإيجابية من قبل المتدرب، مبدأ التفرد في التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة، مبدأ إتقان التعلم.

وهناك اعتبارات أخري يمكن في ضوئها اختيار أسلوب التدريب المناسب منها هدف التدريب، طبيعة العمل محل التدريب،المستوي الوظيفي، المادة

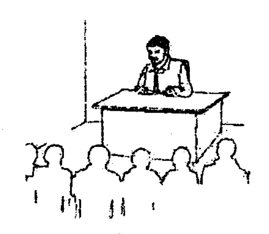
التدريبية، فترة التدريب،التكاليف وعدد المتدربين، مستوي العمق والشمول في عرض الموضوعات، الخلفية السابقة للمشاركين، المتدربين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، وبذلك تتعدد الاعتبارات التي يمكن في ضوئها اختيار أساليب التدريب منها ما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي وموضوعاته، وتوافر الامكانات، والمستوي الثقافي للمتدربين، ومؤهلاتهم وخبراتهم في مجال التدريب.

ومما سبق يمكن تحديد الاعتبارات التي يمكن في ضوئها اختيار أسلوب التدريب في :

- الاعتماد علي قوانين ونظريات ومبادئ التعلم.
- الارتباط باحتياجات المتدربين.
- عدد المتدربين وأماكن التدريب.
- توافر التسهيلات المادية للتدريب.
- الزمن المخصص للتدريب.
- الاتجاهات الثقافية السائدة لدي المتدربين.

ونظرًا لتعدد الأساليب المستخدمة في التدريب والتي يتصف بعضها بالطابع النظري أو الميداني أو الفردي، نتناول البعض منها ونعرض فيما يلي نبذة عن كل أسلوب:

- **المحاضرة** *Lecture*:



تُعد الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التدريس لأسباب متنوعة أبرزها زيادة عدد المتعلمين، وازدحام الفصول والقاعات وارتفاع كثافتها؛ مما قد يجعل من

الصعب استخدام إستراتيجية أخرى، وقد اشتق مصطلح المحاضرة *Lecture* من الكلمة اللاتينية *Lactare* بمعنى يقرأ بصوت عال، وتاريخياً يمكن إرجاع المحاضرة إلى القرن الخامس قبل الميلاد عندما كانت شائعة عند الإغريق.

ومن التعريفات التي يمكن استنتاجها للمحاضرة:

- تقديم لفظي منظم لموضوع دراسي، أو مادة دراسية، أو محتوى تدريبي معززاً باستخدام وسائل بصرية.
- فترة من الحديث غير المتقطع من المعلم أو المدرب.
- طريقة تعليمية تتضمن تواصلا وتخاطباً باتجاه واحد، من المدرب أو المعلم إلى المستمعين من المتعلمين أو المتدربين.

وتعتبر إحدى وسائل التدريب منخفضة التكاليف وسهلة الإعداد ويمكن أن تفيد العدد الأكبر من المتدربين، ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب يُستخدم كثيَراً في أي برنامج تدريبي، فالبرامج التي تعقد لتدريب مديري المؤسسات التعليمية تستخدم هذا الأسلوب، إذ يتم عن طريقه تقديم الجانب النظري من المعلومات الخاصة بالبرنامج التدريبي، وينبغي مراعاة ما يلي عند استخدامها:

- اجعل صوتك مسموعاً للكل.
- تجنب الكلمات الغامضة والنغمات الصوتية غير المألوفة.
- تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
- استخدم قائمة في تقديم المحاضرة لترتيب أفكارك.
- اختار المعينات التدريبية المناسبة.

- الكلمة الملفوظة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب؛ لذا تأكد من أن جميع الحضور براك ويسمعك بوضوح.
- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور.
- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية، تجنب التطويل والاختصار الشديد، فالاختصار الشديد قد يخل بالمحاضرة، والتطويل يقلل من الفاعلية.
- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة- إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك)،
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة.

وتشمل المحاضرة من حيث الإعداد والتقديم والتقويم ما يلي:

- **إعداد المحاضرة**: يمثل التخطيط والإعداد الجيد للمحاضرة نقطة البداية اللازمة لتقديم محاضرة جيدة أو فاعلة ويمكن تصور الفرق بين حالة محاضر يقدم محاضرة أعدها جيدا، وآخر يتصدى لهذا العمل دون أي إعداد أو تخطيط، وتذكر هنا أننا نتحدث في إطار الأداء الإبداعي وليس الأداء الروتيني، ويتبع إعداد المحاضرة وتقديمها مجموعة من الخطوات الرئيسة، فعندما تحاضر طلابك يصبح مطلوب منك ما يلي :

- اخبر طلابك بما سوف تخبرهم به .
- اخبر طلابك بما تريد أخبارهم به .
- اخبر طلابك بما أخبرتهم به .

يمكن تحديد هيكلها من حيث إعدادها، وتقديمها، وتقويمها في الخطوات التالية:

- **تحديد الأهداف العامة والخاصة للمحاضرة**: وتتمركز حول تقديم معرفة للطلاب، وقد تكون هذه المعرفة تقريرية أو إجرائية، ولابد أن ينطلق الهدف من الأهداف العامة للمادة الدراسية التي نقوم بتدريسها أو مادة تدريبية سنقوم بالتدريب عليها.
- **اختيار محتوى المحاضرة وتنظيمه في ضوء الهدف منها، وطبيعة المتعلمين المستهدفين**: وهذا يساعد على تحسين محتوى المحاضرة؛ لذا ينبغي أن نراعى فيها الاختصار، وقوة التأثير في اختيار المعلومات ذات العلاقة بموضوع المحاضرة، ونبتعد عن التفاصيل الزائدة، ونركز على الأفكار الرئيسية،، ويمكن تنظيم محتوى المحاضرة وفقا لأساليب متعددة؛ منها التنظيم التقليدي، وتقسيم الموضوع إلى أقسام رئيسة وفرعية يحتوى كل منها على عناصر ومعلومات وأمثلة، كما يمكن تنظيم محتوى المحاضرة بالتمركز حول مشكلة ما، يتم عرضها جنبا إلى جنب، مع حلول محتملة لها.
- **الاستعداد لتقديم المحاضرة**: من خلال الإعداد الجيد للمواد المساعدة مثل الشرائح أو أوراق العمل و شرائط الفيديو والتسجيلات والبرمجيات، والتأكد من توافر متطلبات استخدام تلك المواد في قاعة المحاضرات، ومن المفضل مراجعة الملاحظات المكتوبة والانشغال بالتفكير في "سيناريو" لتنفيذها والتنفيذ لآلية العرض في وقتها المناسب.
- **تقديم المحاضرة**: ويعتمد على الشرح، وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة، ويراعى فيه فضلا عن حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر

المحتوى ما يلي:

- وضوح اللغة والتحدث بالسرعة المناسبة.
- التأكيد علي النقاط والعناصر الجوهرية .
- إبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع .
- الاحتفاظ بانتباه المتعلمين واهتماماتهم .
- مراعاة سمات مقدمة المحاضرة الأولى بحيث تتضمن ما يلي:
- توضيح أهداف المحاضرة ومحتواها وعناصرها الرئيسية و عرض المفردات.
- إثارة انتباه المتعلمين واهتمامهم بموضوع المحاضرة.
- دعم العلاقة بالمتعلمين وتأسيس بيئة تعليمية ايجابية ومحفزة، وشرح وسائل الاتصال بينهم وبين المحاضرة من خلال (الساعات المكتبية –البريد الالكتروني).

- **دور مقدمة المحاضرة:** تستغرق المقدمة الدقائق الأولى من المحاضرة حيث تهدف إلى:

- توضيح أهداف المحاضرة ومحتواها، وعناصرها الرئيسية.
- إثارة انتباه المتعلمين واهتمامهم بموضوع المحاضرة .
- دعم العلاقة بالمتعلمين وتأسيس بيئة تعلم إيجابية محفزة .

- **المناقشة:** وتكون غالباً بعد انتهاء شرح كل العناصر، وتهدف إلى الاستجابة لاحتياجات المتعلم والمتدرب واستفساراتهم من جهة، كما تسهم في حصول المحاضر على تغذية راجعة حول فهم المتعلم أو المتدرب بتوجيه أسئلة ومطالبتهم

بتقديم توضيحات.

- **الغلق (خاتمة المحاضرة)**: ويتمثل عادة في صورة تلخيص للمحتوى وعناصره الرئيسية، مع إبراز العلاقات بينها، وربطها بمحتوى المحاضرات السابقة، وتوجيه المتعلمين إلى عمل أو تكليفات ذات صلة بموضوع المحاضرة.

- **تقويم المحاضرة**: وهو إجراء مهم في كل محاضرة ويمكن أن يتم ذلك عبر أساليب مختلفة:

- **التقويم المرحلي**: وذلك بأن يطرح المحاضر أسئلة على طلابه تختص بما عالجه من موضوع المحاضرة.
- **التقويم النهائي**: ويكون في نهاية المحاضرة وقد يكون في صورة أسئلة شفوية أو تحريرية أو اختبار قصير.
- **استخدام استبيان**: يهدف إلى تعرف ردود أفعال المتعلمين وأرائهم حول الجوانب المختلفة للمحاضرة ومدى إفادتهم منها ومنها ضرورة أن يقوم المحاضر بعد المحاضرة بنوع من التقويم أو التفكير الذاتي حول أدائه ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة.
- يمكن للمحاضر أن يسجل محاضراته أو جزء منها لاستيفاء هذا الغرض.
- يمكن عمل استمارة لكل محاضرة توزع على المتعلمين يكون محتواها الآتي:

  - توضيح أهداف المحاضرة.
  - التأكيد على العناصر الرئيسية للموضوع.
  - وضوح اللغة ومناسبتها لحصيلة المتعلم اللغوية.

- استخدام المواد المساعدة.
- ضرب أمثلة مناسبة ومشوقة.
- طرح أسئلة واضحة ومتنوعة.
- الاستخدام الجيد للوقت.

- ميزاتها وإيجابياتها:

وتتمثل فيما يلي:

- تختصر الكثير من الوقت
- تناسب مختلف أحجام المجموعات
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات
- يمكن تعديلها لتناسب احتياجات المتدربين.
- أنه الأسلوب التقليدي في التدريس.
- أن المحاضر يملك معلومات عن الموضوع الذي يدرسه ويحب الكلام فيه.
- اقتناع المحاضر بأنها أفضل طرق التدريس لديه.
- لا تحتاج إلى مهارات تقنية.
- يعطى المتعلمين أو المتدربين من خلالها قدراً من المعارف الجيدة حول موضوع الدرس أو البرنامج التدريبي.
- تنمى في المتعلمين أو المتدربين حب الاستماع ، كم تستثير فيهم الإيجابية والفاعلية، عندما يدربهم المعلم على إلقاء الأسئلة.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلالها، أن ينمى في المتعلمين أو المتدربين عادة حب القراء ، ومهارة الاستفادة من المكتبة.

- يمكن للمعلم أو المدرب من خلالها أن يتعرف على المتعلمين أو المتدربين المتيقظين معه، والذين شردت عقولهم بعيدا عن الدرس.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلال نبرات صوته، رفعا وخفضا أن يؤكد على بعض المعاني، وأن يبرز أهمية بعض المواقف.
- تصطبغ المحاضرة عادة بشخصية المعلم وبثقافته.
- يستطيع المعلم أو المدرب من خلال المحاضرة، وما يثار فيها من أسئلة حوار، أن يتعرف على مستويات المتعلمين أو المتدربين.

- عيوبها:

لا تخلو استراتيجية المحاضرة من المشكلات أو العيوب، وهى وإن كانت أكثر إستراتيجيات التدريس شيوعا إلا أنها تأتى في مرتبة ثانية، إذا ما قورنت بفاعلية الاستراتيجيات الأخرى، في تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات واكتساب المعرفة على المستويات العليا كالتحليل والتركيب والتقويم؛ لذا يؤخذ علي أسلوب المحاضرة ما يلي:

- تتم عملية الاتصال من طرف واحد يمثله المحاضر، فلا تسمح بفتح باب المناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين.
- سلبية المتدربين لعدم تركيزهم فيما يدور من حديث في المحاضرة.
- عدم حصول المتدرب علي تغذية مرتدة سريعة، وهي غير مناسبة للتدريب علي المهارات.
- النسيان : إذا كنا نذكر حوالي ٩٠٪ مما نقوله ونفعله فإنه من المتوقع أن تتدنى قدرة المتعلمين على تذكر مضمون المحاضرة ، ذلك أنهم ينهمكون

طوال الوقت في الاستماع وكتابة الملحوظات ، وعندما يستمع المتعلمين إلى محاضرة ويسجلونها فإنه يكون من النادر أن يتذكروا أكثر من ٤٠ ٪ من المعلومات الأساسية منها ، وحوالي ٢٠ ٪ فقط بعد مرور أسبوع

- تضع المحاضرة المحاضر في موقف السلطة، لأنه خبير في المادة وهو المتحكم في سلوك المتعلمين وهى في الوقت نفسه تضعه في موقف المنافسة مع ألذات الذي إذا ما استسلم له صارت المحاضرة ذات اتجاه واحد.
- لا تراعى استراتيجية المحاضرة إيجابية المتعلمين وما بينهم من فروق فردية وهى لا تشجع التعلم الذاتي.

ويؤكد التربويون على أن سلبيات أي طريقة ترجع في حقيقتها إلى استخدام المعلم لها، وليس إلى الطريقة ذاتها، وإن كان أي طريقة لا تخلو من السلبيات، ومن سلبيات طريقة المحاضرة الآتي:

- سلبية المتعلمين أنفسهم ، وخصوصا إذا انهمك المعلم في المحاضرة، ونسى تماما أنه يجب إشراكهم معه.
- إذا لم يثر المعلم في طلابه مهارة القراءة والبحث، فقد يصبح هو المصدر الوحيد للمعرفة يقدمها لهم جاهزة فيستمرئون الكسل.
- إذا لم يتوقف المعلم أثناء المحاضرة، كي يختبر طلابه، بأي طريقة كانت فيما يقول، فلقد ينتهي به الأمر وعدد كبير منهم لم يفهم شيئا مما قال.
- إذا طال زمن إلقاء المحاضرة، دون أن يقطعه المعلم بسؤال، أو ملاحظة ذكية، فإن المتعلمين قد يملونه وينصرفون عنه.

- إذا لم ينتبه المعلم إلى الفروق الفردية بين المتعلمين، فقد يضيع المتعلمين الضعاف في الفصل، بسبب تركيز المعلم أثناء المناقشات في المحاضرة على طائفة من المتعلمين.
- إذا لم يستطع المدرس أن يضبط نفسه تماما على الوقت المحدد، بحيث يجزئه على المحاضرة، وعلى الأسئلة، وعلى الحوار والمناقشات ، فقد يسرقه الوقت، ولا يحقق ما خطط لنفسه أن يحققه من درسه.

ورغم هذه العيوب- إلا أنه يمكن تطويرها واستخدامها بعد إدخال بعض التحسينات عليها والتي تزيد من الإفادة منها، حيث أن أسلوب المحاضرة يتميز بالمرونة وسهولة التنظيم، ويجب أن يمتزج مع أساليب الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة ومن هذه التحسينات:

- إعدادها بدقة ليعرف المدرب الطريقة التي يسير عليها في إلقائه المعلومة ويعرف كيفية ترتيب أفكاره، فلا يكفي إلمامه بالمادة العلمية فقط.
- يجب علي المحاضر أن يمهد لموضوع محاضرته عن طريق بيان غرضها وإطلاع المتدربين علي عناصرها الأساسية، ويحرص علي إظهار تفاصيلها دون الاختصار علي العناصر الرئيسة لموضوعها.
- مناسبة المادة العلمية ولغتها لنضج المتعلم ليتمكن من فهمها وتتبعها.
- يتفاعل المحاضر مع المتدربين لأنه أحد عوامل إنجاح هذه الطريقة.
- يجب أن تكون المحاضرة توضيحية للمادة العلمية وتفسيراً وتطبيقاً لها.

وقد أوضح آخرين أن هناك العديد من الأفكار والمقترحات لتحسين استخدام إستراتيجية المحاضرة منها ما يلي:

- في بداية المحاضرة اعقد مع طلابك أو المتدربين اتفاقاً توضح لهم أهداف المحاضرة وأدوارك وأدوارهم والحدود المنظمة للسلوك.
- قدم لمحاضرتك بمنظم متقدم يزود المتعلمين أو المتدربين ببناء تصوري عام وشامل لموضوع المحاضرة، يساعدهم على معرفة عناصرها الرئيسة.
- نوع من المثيرات باستمرار من الحديث للصمت، ومن الألفاظ للمرئيات.
- اعتمد على الدهشة أحيانا بطرح مشكلات ومواقف مثيرة للتفكير.
- اربط موضوع المحاضرة بخبرات المتعلمين أو المتدربين وتعلمهم السابق.
- تحسس المشكلات والصعوبات قبل حدوثها واستعد لها.
- استعن بتعبيرات مثل كيف؟ لماذا؟ وماذا؟.
- استخدم المقارنة وقدم رؤى مضادة تثير الجدل، وتشجيع التفكير، وإبداء الرأي بحرية تامة.
- إذا استشعرت صعوبة تعوق فهم طلابك نقطة ما فأعط شرح بديل لها.
- استعن بالمواد والأدوات المساعدة (السبورة وجهاز الإسقاط فوق الرأسي *OHP*) لتأكيد النقاط الهامة وتوضيح الرسوم.
- استخدم الأطر لتوضح للطلاب نهاية جزء من المحاضرة، وبداية جزء جديد منها.
- وضح صلة المحتوى وعناصره بالأحداث والاكتشافات الجديدة.
- حاول استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية مثل العينات – النماذج – التسجيلات والأفلام لزيادة الإيضاح وتعميق الفهم.
- غير النشاط الأساسي بتزويد المتعلمين أو المتدربين بأوراق عمل يناقشونها

فرادى أو في جماعات صغيرة.

- شجع مشاركة طلاب أو المتدربين بطرح الأسئلة وشجعهم على طرح الأسئلة أيضا.
- استخدم عند الحاجة بعض الفكاهات البسيطة، واذكر حكاية شخصية على أن يكون ذلك تلقائيا، لخلق بيئة تعليمية دافئة دافعة.
- حافظ على ملاحظة طلابك أو المتدربين ومراقبتهم هل يكتبون؟ هل يشعرون بالملل؟ هل يتحدثون مع بعضهم؟.
- أشر إلى مصادر المعرفة لتوجيه المتعلمين أو المتدربين إلى التعلم الذاتي والاستزادة من المعرفة.
- اهتم بصنع فرصة تجعل طلابك أو المتدربين ينشغلون في نشاط فكري ذي علاقة لها فذلك مما قد يساعدهم على الحوار وتبادل التعليم والتعلم في إطار مجتمع التعلم.
- بعد المحاضرة دون النقاط التي انتهيت عندها واكتب ملاحظات ذاتية.

- المناقشة:



عرف هذا الأسلوب في التعليم منذ عهد الفيلسوف "سقراط"، حيث تدور حول إثارة تفكير ومشاركة المتعلمين، وإتاحة الفرصة للأسئلة والمناقشة، مع احترام آرائهم واقتراحاتهم وهذه الطريقة تساعد في تنمية شخصية المتعلم معرفياً ووجدانياً ومهاريا.

فهي طريقة تقوم في جوهرها على البحث وجمع المعلومات وتحليلها، والموازنة بينها، ومناقشتها داخل الفصل، بحيث يطلع كل متعلم على ما توصل إليه زملاؤه من مادة وبحث، وبذلك يشترك جميع المتعلمين في إعداد المحاضرة أو الدرس، أو المحتوي العلمي.

وتقوم هذه الطريقة على خطوات ثلاث متداخلة هي:

- الإعداد للمناقشة.
- السير في المناقشة.
- تقويم المناقشة.

فمن خلال المحاضرة أو الدرس يبرز سؤال أو أسئلة تحتاج إلى بحث ودراسة فيوجه المعلم المتعلمين إلى البحث عن إجابتها من المصادر المتاحة، ويدون المتعلمون ما توصلوا إليه من إجابات استعداداً لمناقشتها في وقت محدد. وفي محاضرة أوحصة المناقشة يعرض كل متعلم ما جمعه من معلومات عن السؤال ويتبادل المتعلمين الإجابات ويقوم المعلم بتنظيم عملية النقاش وإدارته.

ويقصد بها الأسلوب الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه، وبذلك فهي:

- أسلوب يتم فيه تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المتدربين والمتدرب بحرية، وهي ضرورية لتعميق وتوضيح بعض المفاهيم والموضوعات التي تحتاج إلي توضيح،
- لون من الحوار الشفوي بين المعلم والمتعلمين أو المدرب والمتدربين على

صورة أسئلة وأجوبة، شرط أن يؤدي الحوار للوصول إلى معلومات ومفاهيم رئيسة لموضوع المناقشة، أو اكتشاف حقائق جديدة،

- أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المتدربين، والوصول لاستنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.
- طريقة تقوم في جوهرها على الحوار، وفيها يعتمد المعلم على معارف المتعلمين وخبراتهم السابقة، فيوجه نشاطهم بغية فهم القضية الجديدة مستخدما الأسئلة المتنوعة، وإجابات المتعلمين لتحقيق أهداف دراسية، ففيها إثارة للمعارف السابقة، وتثبيت لمعارف جديدة، والتأكد من فهم هذا وذاك، وفيها استثارة للنشاط العقلي الفعال عند المتعلمين، وتنمية انتباههم، وتأكيد تفكيرهم المستقل، وهي توجه الجماعة إلى الخط الفكري الذي تسير فيه المناقشة حتى تنتهي إلى الحل المطلوب.

- أنواع المناقشة:

يمكن تحديد أنواع المناقشة فيما يلي:

- **مناقشة تلقينية**: وتعتمد على السؤال والجواب بطريقة تقود المتعلمين إلى التفكير المستقل، وتدريب الذاكرة.
- **المناقشة الاكتشافية الجدلية**: وتعتمد على أسئلة تقود إلى الحلول الصحيحة، بما تثيره من فضول وحب للمعرفة.
- **المناقشة الجماعية الحرة**: وفيها تجلس مجموعة من المتعلمين على شكل حلقة لمناقشة موضوع يهمهم جميعا.

▪ **الندوة**: وتتكون من مقرر وعدد من المتعلمين لا يزيد عن ستة، يجلسون في نصف دائرة أمام زملائهم ويعرض المقرر موضوع المناقشة، ويوجهها بحيث يوجد توازناً بين المشتركين في عرض وجهة نظرهم حول الموضوع، ثم يقوم بتلخيص نهائي للقضية ونتائج المناقشة.

▪ **المناقشة الثنائية**: وفيها يجلس متعلمان أمام المتعلمين ويقوم أحدهما بدور السائل، والآخر بدور المجيب، وقد يتبادلان الأدوار أو الموضوع والتساؤلات المتعلقة به.

▪ **طريقة المجموعات الصغيرة (مجموعة العمل)**: ويسير العمل في هذه الطريقة على أساس تكوين جماعات صغيرة داخل القاعة أو الفصل، وكل جماعة تدرس وجهاً مختلفاً لمشكلة معينة، ويتعدل تشكيل المجموعات في ضوء ما يتضح من اهتمامات، وما يطرأ من موضوعات جديدة "التعليم التعاوني".

وذكر آخر أنه عند إجراء المناقشات يمكن استخدام نوعين من الأسئلة:

▪ **الأسئلة المفتوحة**: أسئلة يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وتسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

▪ **الأسئلة المغلقة**: وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، فتتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة، وهي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة.

وتقوم هذه الطريقة على:

- طرح المعلم أو المدرب لقضية ما تهم المتعلمين أو المتدربين، أو تشغل

المجتمع، ثم يناقش المتعلمين أو المتدربين في هذه القضية، ومن خلال المناقشة تُطرح تساؤلات واستفسارات، يجيب عليها المعلم والمتعلمين والمدرب والمتدربين.

- قد يترك المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين الفرصة لبحث المشكلة، ويزودهم بالمصادر والمراجع التي تتناولها،أو الرجوع إلى المسئولين ممن لهم اهتمامات بالمشكلة، ثم يختار المعلم المتعلمين أو المدرب المتدربين الذين سيتولون زمام المناقشة اختيارا دقيقاً.
- قد تقوم المناقشة بعد أن يكلف المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين بقراءة أحد الدروس أو الموضوعات في كتاب مدرسي أو مرجع خارجي. وميزتها أن كل طالب أو متدرب سيقرأ الموضوع بطريقته الخاصة، وبالتالي سيعتمد على نفسه في فهم جوانب الموضوع، وخلال المناقشة (بين المعلم والمتعلمين، والمتعلمين) (المدرب والمتدربين أو بين المتدربين) ستتفتق جوانب ومعلومات أخرى عن الموضوع ، لذا سيستفيد الطال أو المتدرب من هذه الطريقة إذا مارسها بشكل فاعل.

وهذا يوضح أن خصائص أسئلة المناقشة تتمثل فيما يلي:

- تدور الأسئلة حول حقائق سبق للطلاب تعلّمها.
- تدور الأسئلة حول مشكلات تهدف إلى توجيه أفكار المتعلمين نحو حلّها.
- ينبغي أن تتحدى الأسئلة تفكير المتعلمين شريطة أن تكون في مستواهم العقلي والفكري وخبراتهم المعرفية السابقة.
- تتضمن الأسئلة للرأي الحرّ حول حلول خاصة بمشكلات منهجية قائمة.

ولكي تكون أكثر فاعلية، على المعلم أو المدرب مراعاة ما يلي:

- تشجيع المعلم للطلاب أو المدرب للمتدربين على القراءة مع توضيح أهمية الفهم والتركيز والتدقيق أثناء القراءة.
- مناقشة جميع المتعلمين أو المتدربين- دون استثناء- بما يقرأون، وتكون المناقشة بطريقة منظمة وهادفة.
- على المعلم تكليف المتعلمين أو المدرب للمتدربين بقراءة موضوعات إضافية شرط مناقشتهم فيها بجدية فيستفيد الباقين من ذلك.
- وضع الضمانات الكفيلة بحفظ النظام أثناء المناقشة.
- إجراء المناقشة بشكل يتناسب ومستوى المتعلمين أو المتدربين.
- صياغة الأسئلة بطريقة جيدة و واضحة، ومتدرجة الصعوبة، ومناسبة للهدف ومستوى المتعلمين والمتدربين والزمن، ومثيرة للتفكير وليست صعبة أو تافهة، وخالية من الأخطاء اللغوية والعلمية.
- التأكد من سماع جميع المتعلمين أو المتدربين للحوار الذي يدور خلالها.
- إتاحة الفرصة لجميع المتعلمين أو المتدربين للتفكير في إجابة أسئلة المناقشة وتشجيعهم على تقديم إجابات صحيحة.
- ألا ينفرد بالمناقشة زمرة معينة من المتعلمين أو المتدربين دون غيرها.
- عدم ترك أية أسئلة يطرحها المتعلمين أو المتدربين دون الإجابة عنها.

- أهمية المناقشة:

وتتمثل أهمية هذا الأسلوب في برامج التدريب في فتح المجال أمام المتدربين للمناقشة والحوار حول الموضوعات المختلفة التي تتعلق بالعمل، كما أن هذا

الأسلوب يمكن من الوصول إلي الحلول لكثير من المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملهم، تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال، تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات، توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون وتبادل الآراء والخبرات، يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

وتتمثل إيجابيات أسلوب المناقشة إذا استخدمها المعلم فيما يلي:

- اشتراك المتعلمين مع المعلم في المناقشة يوطد العلاقة بينهم، ويقومون بأنشطة متعددة، ومتنوعة.
- إكساب المتعلمين الأسس التي يقوم عليها التفكير العلمي السليم.
- المناقشة تكشف وتبين معلومات وخبرات المتعلمين السابقة.
- تعمل هذه الطريقة على احترام شخصيات المتعلمين.
- القدرة على تقويم مستويات المتعلمين، فكل سؤال يكشف مدى فهمهم ومتابعتهم للموضوع.
- يفترض أسلوب الحوار والمناقشة ايجابية المتعلم ومشاركته في عمليتي التعلم والتعليم. وبالتالي قدرته على التعلم من خلال مشاركته الايجابية في المناقشة وطرح الأفكار والأسئلة، وبهذا تنقل المناقشة المتعلم من الدور السلبي إلى الدور الايجابي في التعلم الجامعي وإظهار استقلالية المتعلم في التفكير المستقل.
- تساعد المتعلم على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل وخاصة مهارات الحديث والكلام والتعبير وإدارة الحوار العلمي.
- تُسهم في اكتساب المتعلم الأسلوب الديمقراطي القائم على احترام رأي

الآخرين وعدم التسرع في إصدار الأحكام الجارفة؛ مما يُسهم ذلك في تشكيل وتنمية بعض الاتجاهات والميول الايجابية لدى المتعلمين.

- يتطلب أسلوب الحوار والمناقشة أن تكون علاقة المعلم بالمتعلمين علاقة قائمة على الاحترام المتبادل؛ مما يعني تقدير واحترام ما يطرح من موضوعات ومسائل تدريسية بصورة جدية وبالتالي تعزيز المواقف التعليمية – التعلمية وإبراز أهميتها لدى المتعلم والمعلم سواء بسواء.
- تتيح المناقشة للمعلم التعرف إلى الخلفية العلمية والثقافية السابقة للمتعلمين؛ مما يمكنه أن يعتبرها أساساً لعملية التعلم والتعليم اللاحق، وأن يتعرف علي مدى تتبع طلابه للمادة ومدى فهمهم واستيعابهم لها أو تعديل أخطائهم العلمية والتربوية من حين إلى آخر.
- تثير اهتمام المتعلم وميوله وذلك عن طريق توجيه انتباهه إلى التحضير والإعداد المسبق لمناقشة الموضوعات والمحاضرات المقررة أو المقترحة.
- يتوصل المتعلمين بأنفسهم للمعلومات والمفاهيم والأفكار بتوجيه المعلم. ويمكنهم ذلك من استخدام وتوظيف وتطبيق معلوماتهم ومعارفهم السابقة التي تعلموها.
- تعطي المتعلمين خبرة جيدة في الحوار الشفوي والتعبير العلمي الشخصي. والتالي تهيئ المتعلم لأن يكتشف خطأه فيحاول تعديله وتصحيحه؛ كما تتيح الفرصة للطلبة للاستفادة من إجابات زملائهم الآخرين وأفكارهم المطروحة.
- الأسئلة والأجوبة المطروحة المتبادلة في الحوار والمناقشة لها فائدة في تقدير

اتجاهات الطلاب. ومدى فهمهم للمادة وتقدير قدرتهم على التفكير. وكذلك أنواع السلوك الذي اكتسبه الطلاب نتيجة لدراسة المادة التدريسية نفسها.

ومن العرض السابق يمكن تلخيص مميزات المناقشة فيما يلي:

- تشجع المتعلمين على المشاركة في عملية التعلم.
- تجعل موقف المتعلمين أكثر فاعلية من مجرد متلقي للدرس.
- تساعد على تحديد أنماط سلوك اكتسبها المتعلم، وتهيئه لبداية نقطة جديدة.
- تساعد على تنمية أفكار المتعلمين لأنهم بأنفسهم يتوصلون إلى المعلومات بدل من أن يدلي بها إليهم المعلم.
- تثير اهتمام المتعلمين بالمحاضرة بطرح المشكلات في صورة أسئلة ودعوتهم للتفكير في اقتراح الحلول لها.
- تساعد على تكوين شخصية سوية للمتعلم؛ لأنه يعتمد على نفسه في التفكير والتعبير عن آرائه وأفكاره، فهي تساعد على توثيق الصلة بين المعلم وطلابه.
- وسيلة للتقويم المستمر أثناء المحاضرة.
- تثير حماس المتعلمين.
- تدرب المتعلمين على الاستماع لآراء الآخرين، واحترامها.
- تدرب المتعلمين على تقويم أعمالهم بأنفسهم.
- تكسب المتعلمين اتجاهات سليمة كالموضوعية والقدرة على التكيف.

- تشجع المتعلمين على إبداء الرأي مهما كانت نوعيته، وزيادة تفاعلهم الصفي.
- تولد عند المتعلمين مهارة النقد والتفكير والربط بين الخبرات والحقائق.
- تساعد على إتقان المحتوى من خلال تشجيع المتعلمين على الإدراك النشط لما يتعلمونه في الصف أو القاعة.
- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تُمَكِّن من تبادل الآراء والخبراء

- عيوبها:

هناك عدد من السلبيات قد تنتج عن استخدام هذه الطريقة فيما لو أسيء تطبيقها، سواء أكان من جانب المعلم أم من جانب المتعلمين ومنها:

- قد تستهلك الكثير من الوقت،
- النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة،
- قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال)،
- لا بد من امتلاك المدرب أو المعلم مستوى عالٍ من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.
- تحتاج إلى معلم أو متدرب متمرس في المهنة، ويتسم بصفات بعينها، قد لا تتوفر في بعض المعلمين، وبخاصة الجديد منهم.
- تقوم على الحوار الشفهي الذي يعتمد على اللغة اللفظية، وهنا يكمن شيء

من المشكلة، ذلك قد يبدو مستوى اللغة بما فيها من تصورات فكرية ورمزية وتجريدية عالياً وربما صعباً؛ لذا يفترض عدم الإمعان في استخدام المفردات المجازية والرمزية والتجريدية.

- تحتاج إلى معينات تفسر الألفاظ وتلك مشكلة أخرى فكثير من المعلمين لا يستخدم هذه الوسائل المعينة في تدريسها، كما أن غالبية المدارس لا تتوافر فيها الوسائل المساعدة.
- عدم وجود ضوابط تحكم النظام، وتشد انتباه المتعلمين، ربما بعض المعلمين لا يتحلون بالشخصية القوية الجذابة.
- يتركز أسلوب الحوار ولمناقشة على أنه مجرد حوار شفوي وبالتالي يصعب تحقيق بعض الأهداف المخبرية كما في: المهارات اليدوية التي تتطلب استخدام الأدوات والأجهزة المخبرية التعليمية .
- قد يغالي المعلم في طرح الأسئلة ويكثر منها لدرجة تؤدي لتشتت أفكار الطلاب وخروجهم عن الموضوع، الهدف المراد مناقشته أو تعليمه وتعلمه.
- إذا كانت الأسئلة والتساؤلات المطروحة الموجهة للطلبة غير جيدة الإعداد أو التحضير. فإنها عندئذ تشجع الحزر والتخمين غير القائم على أساس علمي مقبول.
- إذا طال حديث المعلم واتجه إلى التأثير المباشر . أو استخدام سلطته . فإنه عندئذ قد يعطل عملية التفاعل والحوار وتلاقح الأفكار والاتصال بينه وبين الطلاب.
- سكوت المعلم عن الإجابات الجماعية قد يشجع الطلاب على التعود على

الكلام غير المنظم، وبالتالي الخروج عن نظام ومبدأ الحوار الشفوي؛ مما يعني تشتت أفكار الطلاب وآرائهم. وعدم متابعة الموضوع بشكل صحيح ومضبوط.

- تحتاج المناقشة إلى وقت طويل من جانب المدرس وخاصة في الصفوف المزدحمة بالطلاب؛ وقد يترتب على ذلك بعض الفوضى وتشتت انتباه الطلاب وربما زيادة في توتر المدرس وعصبيته.
- يصعب تقييم الطلاب جميعهم عن طريق معيار واحد لأن مستوى ونوعية الأسئلة التي توجه إلى طالب ما قد تختلف عن مستوى الأسئلة التي توجه إلى طالب آخر.
- إذا عجز أو فشل المعلم في تدعيم المادة التي تتم معالجتها ومناقشتها بأسلوب الحوار الشفوي وتفعيلها بوسائل تعليمية سمعية وبصرية ... ، فإن الحال عندئذ قد لا يختلف كثيراً عنه في أسلوب المحاضرة (الإلقاء) أو الإلقاء الشفوي.

ومما سبق يمكن تلخيص عيوب المناقشة فيما يلي:

- إذا لم يحدد المعلم موضوعه جيدا فقد تختلط عليه الأمور، ويضيع وسط تفصيلات تخرجه من المحاضرة.
- قد يسرق الوقت الجميع إذ ما لم ينتبه المعلم خاصة إذا كان عدد المتعلمين كبير.
- إذا لم يحدد المعلم أهداف درسه جيدا، فقد يضيع منه الطريق ويتشعب.
- إذا لم ينتبه المعلم قد تسيطر مجموعة طلاب على الحديث على حساب غيرهم من الطلاب.

- قد يجرح مشاعر بعض المتعلمين الذين يؤثرون الانطواء اتقاء للإحراج.
- إذا لم يستعد المتعلمين للمناقشة فإن المناقشة ستكون لا جدوى منها.
- إذا لم يضبط المعلم إدارة الحوار والمناقشة بين طلابه فإن المحاضرة سوف يتحول إلى مكان للفوضى، يتحدث فيه الجميع ، بينما لا يستمع منهم أحد.
- إذا لم يهتم المعلم بتسجيل وتلخيص أهم الأفكار التي ترد أثناء المناقشة في الوقت المناسب فإنها قد تضيع وتضيع الفائدة المتوقعة منها.

بناء على ما تقدم. ولكي يجعل المعلم أسلوب الحوار والمناقشة نشاطاً تربوياً تعليمياً تعلمياً ناجحاً ومفيداً ومحققاً للأهداف المنشودة ، فإنه لا بد من مراعاة إعداد وتخطيط الحوار والمناقشة. وهذا يتطلب المعلم القيام بتحديد الهدف التعليمي من المناقشة بحيث يرتبط بالأهداف التعليمية – التعلمية المنشودة من المادة التدريسية، إعداد الأسئلة إعدادا جيداً تحث تفكير الطلاب وتحفزهم على المشاركة الفاعلة الايجابية في حلبة المناقشة.

والمعلم كموجه للنشاط التعليمي في الحوار والمناقشة ينبغي عليه مراعاة ما يلي:

- التخطيط السليم للدرس، بحيث تنصب المناقشة والحوار حول أهداف الدرس أو الموضوع قيد المناقشة كسباً للوقت.
- ضرورة اهتمام المعلم بالفروق الفردية بين الطلاب، وإتاحة فرص المناقشة والمشاركة للجميع
- ضرورة اهتمام المعلم بحفز المتعلمين والثناء عليهم واحترام مبادراتهم.
- توجيه اهتمام الطلاب وحفزهم على التفكير والبحث.
- توجيه الحوار والمناقشة نحو الهدف أو الأهداف التعليمية المنشودة.

- القيادة والإثراء بما لديه من معرفة ومعلومات وخبرات تعليمية كافية.

وما سبق يوضح أن أسلوب الحوار والمناقشة يتطلب تفاعلاً ايجابياً بين المتعلمين والمعلم. وبالتالي فإنّ فاعليتها تعتمد بكثافة على الإثارة الفكرية ونوعية العلاقات البينية بين المتعلم والمدرس، ويرى "كرن وصند" في هذا الصدد أنّ هناك نمطين أو نموذجين من الحوار والمناقشة الموجه توجيهاً استقصائياً – استكشافياً بوجه عام هما:

- حوار ومناقشة على نمط لعبة كرة الطاولة: وفي هذا النمط (النموذج) يطرح أو يسأل المعلم سؤالاً. ثم يجيب طالب. ثم يسأل سؤالاً. ويجيب طالب... . وهكذا؛ بمعنى أنّ المناقشة تجري بين المعلم والمتعلم، ويوصف هذا النمط بأنه نمط المناقشة – الاستقصائية ذات المستوى المنخفض.
- حوار ومناقشة على نمط لعبة كرة السلة: وفي هذا النمط يكون هناك تفاعل في الحوار والمناقشة بين المتعلمين أنفسهم أولاً ثم المعلم، ويعطي المعلم وقتاً كافياً لانتظار توليد الأفكار ويوصف هذا النمط بأنه نمط الحوار والمناقشة الاستقصائية وبالتالي توصف المناقشة بأنها مناقشة ذات المستوى المرتفع.

وبذلك يمكن اقتراح ما يلي لتحسين طريقة المناقشة:

- أن تكون ذات هدف محدد المعاني ومختصر.
- ضبط المعلم سلوك المتعلمين لأن النظام هو معيار النجاح لهذه الطريقة.
- يدرك المعلم كيف ومتى يسأل طلابه، فيحدد وقت معين لأسئلة المتعلمين وتقديم إجابات مختصرة نموذجية.
- يطرح المعلم أسئلة متنوعة تناسب المستويات التعليمية المختلفة.

- تكون أسئلة الحوار مرتبة ترتيبا منطقيا لتساعد على الإجابة الصحيحة
- أن تناسب أسئلة الحوار عقلية المتعلمين، و قدراتهم.
- أن تكون مناسبة للهدف المراد تحقيقه.
- استعمال الحيرة لا للتعجيز بل لترغيب وتشويق المتعلم أو المتدرب للبحث والمناقشة والتعلم.
- عدم إذلال المتعلم أو الحط من قدرته ومعرفته بالأسئلة المباشرة الجادة.
- استعمال الوسائل المعينة كمسجل مثلا أثناء الحوار يسمح هذا للتلميذ من تحليل إجاباته والتعرف على مواطن الضعف والقوة فيها، أو العودة إلى مرحلة أو نقطة محددة في الحوار لبحثها وتفصيلها أو تعلمها أكثر.
- محاولة المعلم تحسين معرفة المتعلم ورفع مستواه نتيجة الحوار والمناقشة
- محاولة المعلم عدم استعمال الحوار بشكل دائم أو مستمر في التدريس.

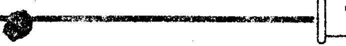
وتتخذ المناقشة عدة أشكال تستخدم في برامج التدريب من أهمها:

أ- اللجان:

إحدى الطرق الحديثة التي تعتمد على تقسيم المتعلمين إلى جماعات ، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم من جانب، وبين الجماعات من جانب آخر، فهي جماعات صغيرة تنبثق من جماعة كبيرة بهدف معالجة قضية محددة نتجت عن مناقشة موضوع رئيسي من قبل المجموعة الكبيرة، وتتميز اللجان بديمقراطية الأسلوب، جماعية القرار، إمداد الأفراد المشاركين فيها بالعديد من المهارات والخبرات، تساعد علي تنمية التفكير المبدع بين الأفراد المشتركين.

ومما سبق يمكن أن تحقق اللجان ما يلي:

- تنمي شخصية المتدرب، وتدربه ليتحمل المسئولية ويتعامل مع الآخرين



ويحترم آرائهم، ويقنع الغير برأيه بأسلوب علمي يعتمد علي الدراية.

- تبادل الأفكار والخبرات والآراء بين المتدربين.
- إدراك أهمية صنع واتخاذ القرار الجماعي.

ب- حلقات الدراسة :

في ظل هذه الوسيلة يجتمع المتدربون ويتحاورون حول موضوعات معينة بحيث يدلي كل متدرب بدلوه، ويتبادلون الجدل والرأي من خلال خبراتهم ومعارفهم ليغطوا الموضوعات المقترحة للدراسة.

وبذلك فحلقات الدراسة كأسلوب تدريبي عبارة عن مناقشة وحوار بين مجموعة من الموظفين أصحاب خبرات مختلفة لمناقشة موضوعات مختلفة في مجال واحد ويقوم كل فرد بدراسة جانب واحد لإعداد تقرير عنه ويشترك في حلقات الدراسة أصحاب الخبرات والقيادات العليا بهدف تطوير الخبرات داخل المؤسسة التعليمية أو التنظيم، ولضمان نجاح تنظيم الحلقات الدراسية ينبغي تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوي الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية، وتهيئة المناخ المناسب لإجراء مناقشات حرة حول موضوع المناقشة، ويقوم رئيس الحلقة بتوجيهها وإبراز دراسات علمية وإجراء مقارنة فيما بينها، واستخلاص أهم النتائج وتلخيص أهم الأفكار والآراء.

ومن مميزاتها: أنها تتطلب جدية المتدربين في المشاركة، وتودي إلي تنمية الخبرات في المناقشة والحوار وعرض الآراء. ومن عيوبها المحدودية في موضوعات الدراسة والحوار، فهي تناقش موضوع أو مشكلة محددة، وتعتمد علي الآراء والخبرات الشخصية، والتي قد لا تعتمد علي الجانب العلمي.

جـ المؤتمرات:

من الأساليب الشائعة الاستخدام في التدريب الإداري وهي عبارة عن اجتماعات منظمة لبضعة أيام بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلي قرار يحدد خطة العمل، ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة محل الدراسة وتعقد المؤتمرات قبل بداية العمل لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط اللازمة لها. وبذلك فالمؤتمرات تكون في صورة اجتماعات لدراسة موضوع محدد، ولتبادل آراء وخبرات وأفكار مختلفة، وتكون تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة.

وتتميز بإتاحتها الفرصة للمتدربين والمدربين بتبادل الأفكار نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدي إلي استفادة أعضاء المؤتمر من خبرات وآراء وتجارب بعضهم البعض، ومن خلالها أيضا يتعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم. ومن عيوبها التحديد المسبق للمشكلة من قبل رئيس المؤتمر وأنها لا تكون نابعة من قبل المتدربين.

د- المجالس:

من الأساليب الهامة التي تساعد علي التوصل إلي أفكار وآراء كثيرة مبتكرة، حيث يتم فيها تقسيم المجموعة الكبيرة إلي مجموعات صغيرة، تختص كلا منها ببحث جانب من جوانب المشكلة، ثم تعود هذه المجموعات الصغيرة لتجتمع لمناقشة المشكلة ككل. وبذلك فالمجالس مجموعة صغيرة فرعية من المجموعة الكبيرة لها مقرر معين. وهذه المجموعة تدرس أحد جوانب المشكلة المطروحة للدراسة، وبعد انتهاء المجموعات من دراسة الجوانب المختلفة من المشكلة تجتمع مع بعضها لدراسة المشكلة ككل.

وعن عيوب أساليب حلقات المناقشة وحلقات الدراسة والمؤتمرات والمجالس المدودية في موضوعات الحوار والمناقشة- حيث تناقش موضوع أو مشكلة محددة وتعتمد علي الآراء والخبرات الشخصية والتي قد لا تعتمد علي الجانب العلمي - إلا إنها تتيح الفرصة للتعبير عن آراء المتدربين وأصحاب الخبرات الشخصية وتتيح الفرصة للمشاركة واكتشاف المشكلات والعمل علي وضع حلول لها.

- البحوث الإجرائية:

يكلف المتدربون أو المعلمون فرادي أو مجموعات لتناول مشكلة من المشكلات والقراءة حولها، وجمع الحقائق عنها وتحليلها، لإيجاد الحلول المناسبة لها، ويعني:

- البحث الذي يقوم به المعلم أو الباحث التربوي بهدف تطوير أدائه وممارساته التعليمية ، أو لحل مشكلات تواجهه في العملية التعليمية.
- دراسة منظمة لمارساتي الذاتية (كمعلم) بهدف تحسين تلك الممارسة، ويمكن القول أن البحث الإجرائي يحاول إحياء شخص الباحث في داخل المعلم والإجابة عن السؤال " كيف أستطيع أن أحسن ممارستي" ولعل الخطوات التي يتبعها المعلم لإجراء هذا النوع من الاستقصاء قد تتلخص بالأفعال التالية: خطط، نفذ، لاحظ، تأمل؛ مما يؤدي إلى التطور الذاتي في المهنة.
- بحث ينبع من مشاكل المعلم، وهو الذي يحدد المشكلة ضمن سياق ما، ويبحث فيها، ويطرح الحلول والإجراءات لفهم المشكلة، مبتدئين بما يحصل في الصف، والخروج بعدها إلى منظور أوسع، وربط المشكلة بالسياق

الثقافي الاجتماعي، وهذا يتطلب تأمل الباحث "المعلم" صاحب المشكلة ذاته بالمشكلة. وهنا يعتبر التأمل ركيزة البحث الإجرائي.

- الأبحاث التي تقوم بها أطراف العملية التربوية من معلمين أو إداريين أو مشرفين، بهدف تطوير أدائهم، أو لحل مشاكل تواجههم في العملية التعليمية. تقوم هذه الأبحاث على التأمل في الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلم أو الإداري في الصفوف والمدارس، لتحقيق فهم أفضل للعملية التربوية، وللقدرة على إحداث التغيير المطلوب لتحقيق التطوير اللازم، فهذه الأبحاث لا تتعرض إلا للأوضاع والممارسات التي يستطيع الباحث إحداث تغيير فيها بالاتجاه المرغوب، ولا تتعرض للجوانب التي لا يستطيع التدخل فيها أو تغييرها

▪ مجالات البحث الإجرائي ومنهجيته :

يمكن أن تتعدد مجالات البحث الإجرائي في التربية ومن تلك المجالات:

- أساليب التدريس، و التقويم والامتحانات.
- المختبرات (المعامل)، والوسائل التعليمية.
- المتعلم.
- الكتاب المدرسي، والمنهج.
- التوجيه والإشراف التربوي.

ويختلف البحث الإجرائي عن الأنواع الأخرى من البحوث فيما يلي:

- المشكلة التي يختارها الباحث تكون واقعية يعاني منها في محيط عمله.
- العينة التي يطبق عليها البحث تكون مقصودة.
- يخفف من إجراءات الصدق والثبات لأدوات البحث.

- يركز البحث على عروض الإجراءات بطريقة تفصيلية بحيث يستفيد بقية العاملين في الميدان.

- أنواع البحوث الإجرائية:

يمكن تحديدها فيما يلي:

- البحث الإجرائي الفردي الذي يقوم به المعلم في الصف الذي يعلمه.
- البحث الإجرائي التعاوني الذي يضم عددًا قليلاً من المعلمين.
- البحث الإجرائي على مستوى المنطقة التعليمية.
- البحث الإجرائي الذي يقوم به جميع معلمي المدرسة.

- أهداف البحث الإجرائي:

يمكن تحديدها فيما يلي:

- تمكين المعلم من تحسين ممارساته التعليمية.
- إحداث تغيير مهم ودائم في تعلُّم الطلاب.
- زيادة دافعية المعلم وتدعيم ثقته عند اتخاذ قراراته التعليمية.
- إعطاء المعلم الفرصة للبحث والاستقصاء.
- ترسيخ فكرة المعلم الباحث، والمعلم المتعلم الذي يطور نفسه.
- تحسين التواصل بين المعلمين والباحثين التربويين،وبين المعلمين وزملائهم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

- مسلمات منهج البحث الإجرائي:

يمكن تحديدها فيما يلي:

- كل فرد يواجه في عمله عددًا من المشكلات المهنية والعوائق التي تحد من فاعلية أدائه وتقلل من إنتاجه.

- إن خير من يتصدى لهذه المشكلات هو الفرد الذي يعيشها ويواجهها ويتأثر بها ويعرف جميع جوانبها.
- على كل معلم وتربوي أن يسعى لتطوير نفسه وتحسين أدائه وألا يقنع بما هو عليه مهما كان متميزًا.

▪ **مجالات البحث الإجرائي:**

يمكن تحديدها فيما يلي:

- **مشكلات تربوية:** تتصل بالمنهاج وطرائق التدريس وأساليب التعلم والكتاب المدرسي والضعف في التحصيل والتواصل وأساليب التقويم ووسائله.
- **مشكلات نفسية:** تتصل بمشاعر الطلاب وسلوكهم كالخوف والخجل والانطواء والكذب والسرقة
- **مشكلات اجتماعية:** تتصل بالهروب من المدرسة والعدوان وعلاقة المدرسة بالبيئة الاجتماعية وعلاقة الطلاب بالمعلم وعلاقتهم ببعضهم بعضًا.
- **مشكلات مادية:** تتصل ببيئة المدرسة ومرافقها (كالحديقة والمختبر والمكتبة).

▪ **متطلبات البحث الإجرائي:**

ويتطلب القيام بالبحوث الإجرائية مجموعة من العناصر الأساسية تتضمن:

- مراجعة الممارسات الحالية.
- التعرف على مشكلة أو ممارسة كقضية بحث من خلال تأمل الممارسات الحالية.
- تخيل حل ممكن للمشكلة.
- تطبيق الحل وتجريبه.
- تقييم الحل.
- تعديل الممارسة في حال نجاح الحل بعد التطبيق، أو تجريب حل آخر إذا

لم ينجح.

- مراجعة الممارسات الحالية بعد التغيير ... وهكذا.

وهذه الخطوات لا تسير بشكل خطي، ولا تتخذ نمطاً خطياً، بل تسير على شكل حلقات متداخلة من الفعل التأملي التي تشكل حلقات لولبية تظهر عملية الممارسة التطورية التي يقوم بها الباحثون.

- معايير المشكلة في البحث الإجرائي:

يمكن تحديدها في أن:

- تكون المشكلة المراد معالجتها حقيقية وواقعية.
- يكون الممارس التربوي شاعرًا بآثار المشكلة ومهتمًا بحلها.
- يتمكن الممارس من تحديد مشكلته وصوغها بدقة على شكل سؤال.
- تكون المشكلة نفسها قابلة للحل في نطاق الإمكانيات المتاحة.
- يكون الممارس قادرًا على إثبات وجود المشكلة وإعطاء أدلة وشواهد عملية تُظهر جوانب المشكلة وتُبرز مظاهرها.
- يجري التصدي للمشكلة وحلها في وقت قصير نسبيًا.
- يتناول الباحث جوانب محددة يمكنه السيطرة عليها.

- مميزات البحث الإجرائي:

ومن مميزات هذا النوع:

- ارتباط البحث الإجرائي بمشكلات يواجهها الباحث يعطيه دافعية قوية للتفكير والعمل والرغبة المستمر في الوصول إلى نتائج محدودة،
- تزود البحوث الإجرائية الباحثين بأساليب موضوعية لمواجهة مشكلاتهم بدلا من اعتمادهم على المحاولة و الخطأ .
- يجد الباحث حلولا للمشكلات التي يواجهها ولذلك يتحسن أداؤه.

- يؤدي بالمتدربين إلي الإطلاع والدراسة الجادة وتنمية مهاراتهم والعمل في مجموعات أي أنه ينمي السلوك التعاوني بين المتدربين.

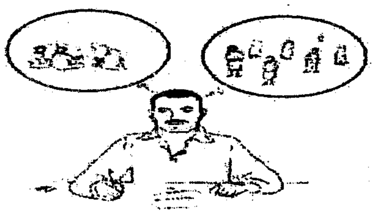
وما يؤخذ علي هذا الأسلوب: اعتماده علي دراسات نظرية فقط، والحلول التي يتوصل إليها المتدربون للمشكلات قد لا ترتبط بالواقع الفعلي لمجتمعنا.

- التدريب الميداني(العملي):

يقوم المتدرب خلاله بأداء عمل معين أداءً عملياً أمام المتدربين كالتدريب علي أعمال الإدارة المدرسية، أو التدريب العملي علي استخدام الآلات والأجهزة ذات الصلة بالعمل الإداري.

ومن مميزات هذا الأسلوب يتيح الفرصة للمتدرب بأن يشاهد ويؤدي العمل عملياً؛ مما يساهم في تنمية مهاراته وتطبيق ما تعلمه واكتسبه، ويُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم ويتيح أيضا الفرصة لملاحظة سلوك المتدرب ومدي تقدمه وما يواجهه من صعوبات أو مشكلات أثناء التدريب. ومن عيوبه انه يحتاج لوقت طويل حتى يمكن إتاحة الفرصة أمام كل متدرب في التدريب العملي ويتطلب توفير عدد كبير من المؤهلين لضمان فاعلية التدريب.

- دراسة الحالة:



تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة، غالباً ما

تكون تجارب حقيقية لبعض المديرين في حياتهم العملية توضع للمتدربين لمعرفة التفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها.

▪ مميزاتها :

- أن هذه الطريقة واقعية فغالبية الحالات التي تدرس تكون من واقع العمل.
- تعمل علي إشراك المتدربين بطريقة إيجابية فعالة ونشطة.
- تتيح فرصة الممارسة الفعلية والعملية للنشاط ولا تقتصر علي الناحية النظرية كالمحاضرة.
- تساعد علي تشخيص المشكلات ودراسة أسبابها والبحث عن حلول لها.
- تشجع أسلوب المناقشة والتفكير المنظم والنقد البناء.
- تنمي مهارات القيادة عن طريق الملاحظة المباشرة والمشاركة وتبادل الفكر.
- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب.
- تُمَكِّن من التفاعل والتعلم الجماعي، تُمَكِّن من البناء التحليلي.

▪ عيوبها:

تتطلب جهداً كبيراً من المدرب وخبرة واسعة بالحالات موضوع الدراسة، وهذا يشكل صعوبة في العثور علي هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم القيام بهذا العمل، تتطلب إعداداً جيداً من حيث توفير المعلومات والبيَانات ومن حيث الدراسة والتحليل وتحتاج لوقتٍ طويل قبل وأثناء التدريب، قد تستهلك الكثير من الوقت، صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة، إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت، خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على

تصور افتراضي، توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ، تحد من إمكانية التعميم.

- **ورش العمل:**

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في التدريب أثناء الخدمة؛ حيث يساعد علي توفير فرص التدريب علي التعاون الجماعي الخلاق، والاشتراك الايجابي الفعال في برامج التدريب والتفاعل مع البرنامج ومواجهة المشكلات، ويقوم التدريب في الورشة علي أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات بدراسة مشكلة محددة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

- **مميزاتها** :

- المرونة، ومن ثم يمكن ضبطها وتكيفها لمقابلة الحاجة الحالية للمتدربين.
- يتيح مجال التفكير الجماعي، ويطبق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين.
- يقوم باقتراح حلول عملية للمشكلات التعليمية ومن أمثلتها مشكلة التأخر الدراسي ووقت الفراغ والانطواء والسرقة والتخريب.
- لا يحدد للورشة التعليمية برنامج تدريبي مسبق، وإنما يحدد بناء علي رغبات المتدربين أنفسهم.
- طريقة تُساعد علي النمو المهني، وتتميز بوضوح الهدف وتحديده.
- ترتبط أهدافها بالمشكلات والاحتياجات التي تظهر في العمل اليومي.
- يمكن تنظيمها علي مستوي مؤسسات التعليم أو الإدارات التعليمية ويشارك في تنظيمها مسئولون إعداد برامج التدريب بالاشتراك مع

أساتذة كليات التربية.

- **العصف الذهني:**



يُعد العصف الذهني أحد الأساليب التدريبية التي تستخدم لتوليد الأفكار من خلال اكتشاف ما يعرفه المشاركون بالفعل، أو اكتشاف ما يريد المشاركون أن يعرفوه، أو تكون أساس لحل المشكلات أو تيسير المشاركة في الشعور؛ لذا يُعد العصف الذهني أحدي الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة، وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

وبذلك يمكن أن يعرف العصف الذهني في التدريب علي أنه:

- أسلوب تدريبي يقوم علي حرية التفكير ويستخدم لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

- تقنية للإبداع والتخيل التطبيقي، استخدم في سوق العمل ثم انتقل إلى ميدان التربية، ليصبح أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين بتنمية الفكر الإبداعي"، فهو أحد الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة، وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في اعتمادها علي أن الناس هم الأساس، وأن الجميع لديهم أشياء ما، وأن حلول مشاكلنا يجب أن تبدأ منا، وأننا نستطيع أن نقوم بعمل ذلك، فالجميع لهم الحق في المشاركة.

- أهمية العصف الذهني في التدريب:

تتمثل أهمية استخدام هذا الأسلوب في المساعدة علي الإقلال من الخمول الفكري، ويكون الرأي وطرح الأفكار دون خوف من فشل الفكرة، وهذا يؤدي إلي وجود أفكار جديدة، وتنمية التفكير ألابتكاري، واستخدام القدرات العليا (التحليل- التركيب – التقويم) ويجعل نشاط عملية التعليم والتعلم أكثر تركيزا حول المتدرب، وما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات.

- عناصر نجاح استراتيجية العصف الذهني في التدريب:

هناك عناصر مهمة لإنجاح عملية العصف الذهني، باعتباره أداة من أدوات التعلم التعاوني داخل المجموعات، وذلك في أثناء إدارة عملية التدريب:

- العمل علي توضيح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك في التدريب دوره. وطرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.
- يتم تحديد الهدف وطرح الموضوع المحدد دراسته مع القيام بالتهيئة الذهنية المطلوبة للمتدربين.
- توضيح المشكلة موضوع البحث لدى المتدربين.
- تشجيع المتدربين علي إعطاء جميع الإجابات أو الآراء الممكنة.
- التدخل عند الضرورة لتصحيح مسار تفكير المتدربين.
- مساعدة المتدربين علي استخلاص الأفكار النهائية، ثم مواصلة سير البرنامج.
- تقسيم قاعة التدريب إلي مجموعات وتقوم كل مجموعة بعرض قائمة لما توصلت إليه من أفكار.
- يركز المدرب من خلال خبرته وجديته واقتناعه بقيمة أسلوب العصف الذهني بين أدوات التعلم التعاوني، علي حفز الإبداع ورفع الإنتاجية لدى مجموعات المتدربين داخل إدارة قاعة التدريب.

وبذلك فلا بد من التأكيد على عناصر لنجاحها تتلخص في الآتي:

- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط مدار البحث.
- وضوح مبادئ، وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق، أو تجريح من أحد.
- خبرة قائد النشاط، أو المعلم، وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع.

- خطوات التدريب بأسلوب العصف الذهني:

- تختار مجموعة التدريب (وعددها من ٥ – ١٠ أفراد) ورئيسًا أو مقررًا لها يدير الحوار.
- يتولى الرئيس تعريف أسلوب العصف الذهني عند تطبيقه لأول مرة لبقية أفراد مجموعة التدريب.
- يذكر الرئيس أعضاء المجموعة بالقواعد الأساسية للعصف الذهني التي عليهم الأخذ بها – وقد يكتبها على لوحة تعرض أمام المجموعة مثل :
  - تجنبوا نقد أفكار غيركم ولا تسخروا من أية فكرة مهما كانت.
  - أفصحوا عن أفكاركم بحرية وعفوية ودون تردد مهما يكن نوعها أو مستواها أو واقعيتها.
  - اطرحوا أكبر كمية ممكنة من الأفكار.
  - قدموا إضافات على أفكار الآخرين بدون نقد لها.
- يفتح الرئيس الباب لأفراد المجموعة لطرح أفكارهم حول حل المشكلة، ويكتب أمين السر هذه الأفكار على السبورة أو غيرها من أدوات العرض أولاً بأول يدون تسجيل أسماء من يطرحها.
- عند توقف سيل الأفكار يوقف الرئيس الجلسة لمدة دقيقة للتفكير في طرح أفكار جديدة وقراءة الأفكار المطروحة سلفًا، وتأملها، ثم يفتح الباب مرة أخرى للأفكار الجديدة للتدفق بحرية وتتم كتابتها أولاً بأول، وفي حالة قلة الأفكار المطروحة فيحاول استثارتهم بعبارات أو كلمات تولد لديهم مزيدًا من الأفكار، كما قد يقدم هو ما لديه من أفكار، وبعدما تنتهي المجموعة

من طرح أكبر كمية من الأفكار، يتم تقييم الأفكار.

- مزايا أسلوب العصف الذهني في التدريب:

- سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل.
- اقتصادي.
- مسلي ومبهج.
- ينمي التفكير الإبداعي، والقدرة على التعبير بحرية.
- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح آراءه بحرية دون تخوف من نقد الآخرين له.
- تساعد العاصفة الذهنية المتدربين على الطلاقة في التعبير عن الرأي وتدفعهم إلى التفكير الإبتكاري وإلى سرعة البديهة ورؤية العلاقات..... الخ، وكلها قدرات ومهارات عقلية يلزم التدريب عليها.

وقد يلجأ المدرب لاستخدام العاصفة الذهنية في بعض البرامج كمقدمة للبرنامج، يجمع فيها أكبر قدر من آراء المتدربين حول موضوع معين، أو قد يخصص خمس دقائق لعاصفة ذهنية، يجمع فيها أفكاراً من المتدربين، أو يتوصل من خلالها إلي بدائل متعددة لحل مشكلة ما، أو ليعرف اتجاه الرأي العام بين المتدربين حول قضية ما.

- تمثيل (لعب) الأدوار:



طريقة متقدمة من طرائق التدريب الجماعي تساعد علي تطوير السلوك

القيادي وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات بطريقة تلقائية عن طريق تمثيل الأدوار بأسلوب يختلف عن الأسلوب المسرحي المعتاد في أنه يتجه اتجاهاً تربوياً بهدف تشخيص المشكلات الإنسانية وتقييمها وإكساب المهارات عن طريق الخبرة المباشرة للاعبي الأدوار، ويجمع هذا اللون من التدريب بين عدة أساليب كالتمثيل والمشاهدة والمناقشة ويتخذ شكل مجموعة من المعلمين يقودهم مشرف أو موجه أو مرشد يجتمعون في مكان مناسب لهذا النوع من النشاط، وبعد المناقشة يجتمع رأيهم علي موضوع محدد أو مشكلة تربوية معينة أو وظيفة شخص تربوي قيادي وما يسود هذه الوظيفة من معاملة وتصرف وبعد تحديد الموضوع أو المشكلة يتم الصياغة في أسلوب تمثيلي ناقد ومُسل وتقسم الأدوار علي مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية، وبعد انتهاء التمثيلية يجتمع الجميع لمناقشة المشكلة وتحديد أبعادها وطرق حلها. ويتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وإرشادهم إلي السلوك الرشيد وتفيد هذه الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة إلي جانب أنها تنمي في الشخص القدرة علي مناقشة الآخرين والبرهنة علي آرائه ونقلها إلي الآخرين مع إمكانية القدرة علي التعبير الصحيح عن نفسه.

وتتمثل خطوات عملية لعب الأدوار في تحديد المشكلة وتهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، تحديد مواصفات وطبيعة كل دور، إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع، وأداء المشهد، المناقشة والتحليل.

وتتمثل مزايا تمثيل الأدوار فيما يلي:

- أحد أنواع التدريب والتي تساعد علي الدراسة والتحليل والتفكير من

الأنشطة التي يقوم بها المتدربون ومن خلال تحليل أسباب المشكلة المتناولة بالدراسة.

- يتيح الفرصة للمناقشة والحوار حول التصرفات التي قاموا بها والوصول إلي التصرف السليم، ويساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- تقوم علي ممارسة الواقع؛ لذا فهي أكثر واقعية في التدريب عن المحاضرات أو قراءة كتاب أو مشاهدة فيلم، فالتدريب عن طريق الممارسة أفضل عن غيره من أنواع التعليم.
- عرض موضوعات بشكل درامي يساعد على ملء فراغات نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- التعلم من خلال العمل.

وتتمثل عيوب تمثيل الأدوار فيما يلي:

- تحتاج هذه الطريقة إلي إعداد و وقت طويل.
- تقوم علي مواقف صناعية، وما يتم التوصل إليه عبارة عن خلق حدود وقيود علي نقل المبادئ التي تم تعلمها من المواقف الحقيقية للعمل.
- إذا أُسيء استخدامها تخرج عن الهدف الحقيقي، ولا تحقق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.

- قد يصاب المتدربون بالارتباك، ويفقدون ثقتهم بأنفسهم بدلا من تدعيمها.
- يمكن أن تؤخذ علي أنها مجرد هزل ومزاح ولا تؤخذ مأخذ الجد.
- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار(خاصة في المواقع القيادية).
- قد ينجرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- قد يؤذي الأشخاص الحسّاسين.

- أسلوب التدريب التعاوني:

من الاتجاهات الحديثة علي الساحة التربوية، وهو مناظر للتعليم الفردي في النظام التقليدي من خلال التلفزيون التعليمي أو المدرب، أما في النظام الجديد فيمكن للمتدرب الجلوس علي أجهزة الحاسب الآلي في مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة الوسائط، أو من خلال التواصل والتلاحم فيما بينهم عن طريق أجهزة الحاسب الشخصية الخاصة بهم، إضافةً إلي إمكانية إشراك عدد من الأصدقاء أو المدربين في المناقشة والحوار. وفي هذا النوع يتم تقسيم المتدربين إلي مجموعات صغيرة غير متجانسة يتراوح عدد أفرادها من ٤ - ٦أفراد، ويتعاون المتدربون في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

- أسلوب الحادث:

وفي هذا الأسلوب يقوم المتدرب نفسه بطرح الأسئلة علي المدرب حتى يمكنه الحصول علي الحقائق المتعلقة بالمشكلة.

ومن مزايا أسلوب الحادث أنه ينمي مهارة المتدربين علي الحصول علي الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة والمناقشة.

- تدريب الحساسية:

يُعد هذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في التدريب، ويهدف إلي زيادة حساسية المتدرب نحو العلاقات الإنسانية، وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، ويهدف أيضا إلي إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف علي آراء الآخرين فيه، وإزاحة الحواجز الاجتماعية التي تخص حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس. وتتمثل صورة هذا النوع من التدريب في الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد أو جدول أعمال، فدور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور، وفي هذا النوع يتم التدريب في مجموعات صغيرة، لكي يكون المتدربون أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً علي اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد علي افتراض أساسي وهو انه باكتساب المتدربين المهارات السلوكية والحساسية لمشاعر الآخرين يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، فالتطوير التنظيمي يعتمد علي تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المتدربين يكونون في مجموعات صغيرة عادة يتراوح ما بين8-12 فرد من المتدربين، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلي أن المدرب يجب أن يكون دوره محدوداً إلي أقصي درجة، بحيث لا يتدخل أو يقاطع

أو بوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

ومما سبق يتم وضع المتدربين في مواقف يحدث فيها ما يلي:

- يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من زملائه.
- يتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.
- يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين؛ بهدف إتاحة الفرصة أمامه لتغيير الأنماط السلوكية مثلاً من النمط الديكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو النمط المشارك.

وتتمثل أهداف هذا الأسلوب فيما يلي:

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
- زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بهدف التوصل لعلاقة تبادلية فعالة، وتحقيق رضي أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

وتتمثل مميزات هذا الأسلوب فيما يلي:

- طريقة حية للتعليم من خلال دراسة تأثير سلوكه على سلوك غيره، وتأثير سلوكهم عليه.
- تزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية وأسباب سلوك الأفراد مسلكاً معيناً في

أدائهم لأعمالهم؛ فهي تزيد مهارة التعامل مع الآخرين وإنجاز العمل بمساعدتهم.

- تعتبر طريقة قيمة لتعليم مهارة الاتصال.
- يُساعد المتدرب علي زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان إقامة واحد ولفترة زمنية محددة، ويعمل علي انفتاح الفرد علي الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم، ليقيمهم تقييما صحيحاً. ويعمل علي تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والإدارة والتعامل مع الغير.

وتتمثل عيوب هذا الأسلوب في أنه:

يؤدي إلي كشف العلاقات علي حقيقتها والكثير من المتدربين لا يتحملوا قسوة الحقيقة وبعضهم يصاب بانهيار عصبي، وصعوبة تقييم نتائج تنفيذه، وإمكانية أن يؤدي إلي ظهور صعوبات إذا كان ما تعلمه المتدرب عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول. وهذا الأسلوب يمكن استخدامه بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية.

- التدريب الذاتي:

أحد الأساليب التدريبية التي تعتمد علي المتدرب، حيث يمثل ركيزة أساسية لنجاح عمليات التدريب، وفي هذا النوع من التدريب يتم الاستفادة من كافة الامكانات المتاحة داخل المؤسسة التعليمية من مراجع ووسائط تكنولوجية، وتمثل الحقائب التدريبية وسيط مهم للتدريب الذاتي، حيث يقوم المتدرب بتعليم

ذاته بنفسه من خلال استخدام ما تحتويه من مواد تدريبية واختبارات متنوعة، ويمكن تحقيق الكثير من الفائدة من خلال تكليف الدارسين بمهام محددة، يتم إنجازها عن طريق التدريب الذاتي.

- التدريب عن بعد:

يُمثل التعليم باستخدام الكمبيوتر نقطة الانطلاق نحو التعليم عن بعد، والتعليم المستمر مدي الحياة، حيث تكون الامكانات التعليمية عن طريق شبكة المعلومات الدولية متاحة أمام الدارسين غير المنتظمين في كل أنحاء العالم، ويكون بإمكان الناس في كل مكان الحصول علي أفضل الدورات الدراسية التي يقوم بها مدربون أكفاء، ويجعل طريق المعلومات الخاصة بتعليم الكبار وبما في ذلك دورات التدريب المهني والتدريب أثناء الخدمة، ودورات التطوير المهني، متاحاً بطريقة أكثر فعالية وأكثر سهولة.

ويُعد أسلوب التدريب عن بعد أحد الأساليب التدريبية الحديثة، فهو يعمل علي وصول الخدمات التدريبية للعاملين في مجال التعليم دون تقيد بالزمان والمكان ويؤدي إلي الاستفادة من تقنيات التعلم والتدريب، ويستمد هذا الأسلوب فكرته من التعليم عن بعد، إذ يقدم هذا النوع من التعليم من خلال الجامعات المفتوحة مثل جامعات" برمنجهام" بإنجلترا، وترسل المقررات الدراسية للدارسين في هذا النوع من التعليم إلي أماكن تواجدهم، دون الالتزام بالحضور لهذه الجامعات والانتظام في الدراسة، وتتعدد الصور التي يتم بها تقديم هذه المقررات الدراسية إلي الدارسين والتي قد تكون في صورة مطبوعات أو شرائط كاسيت أو فيديو، وبذلك فالتعليم عن بعد أسلوب تكنولوجي يعتمد علي تكنولوجيا الاتصال في نقل المعرفة

من مصادرها إلي المتعلم في مكان وجوده، ويتميز بوجود انفصال فيزيائي وجغرافي بين المعلم والمتعلم، وتتعدد أساليب التدريب عن بعد مثل التعليم المبرمج والتدريس المصغر والمراسلة والدروس التدريبية والتعليم علي الهواء، ونشير إلي البعض منها:

أ- التدريب المبرمج:

ويقوم فيه البرنامج بدورا لموجه نحو أهداف معينة، ويستخدم هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة لميزاته أحد الأساليب التي يمكن أن تساعد في تعليم الأعداد الكبيرة من الدارسين وفي نفس الوقت يقابل ما يوجد بينهم من فروق فردية، وهو نوع من التعليم الآلي يؤدي إلي استيعاب الدارسين للمطلوب عن طريق تجزئته إلي خطوات مرتبة يوجد بينها علاقات وتهدف إلي تجنب الأخطاء أو إحداث اقل ما يمكن من الأخطاء ويقوم بتصحيحها بنفسه، وهو نوعاً من التعليم الذاتي يعتمد المتدرب فيه علي ذاته في تعلم مهارات أو معلومات أعدت بعناية لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات؛ لذا يجب علي المدربين تحفيز المتدربين علي استكمال البرنامج وإرشادهم إلي الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة، ففي هذا النوع من التعليم الذاتي يأخذ التعليم دوراً فعالاً وايجابياً، المتعددة والتي منها:

- يوفر الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.
- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته أو لتميزه، فيتم إعداد محتوي وتسلسل البرنامج مسبقاً.
- يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التدريبية التي صمم البرنامج التدريبي من أجلها، وذلك لأنه يتم اختبار البرنامج والتحقق من صلاحيته قبل

الاستخدام.

- يؤدي للحصول علي معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابة المتدرب قبل الانتقال للخطوة التالية بما يضمن الاستمرار في الانتباه للمدة التدريبية مع تجنب الاستمرار في الأداء الخاطئ أو تكراره.
- يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة في حالة عدم استخدام مدرب، وأيضاً في حالة توافر المدرب المؤهل لاستخدام هذا النوع من أساليب التدريب.
- يسمح للمتدرب بالتقدم وفقاً لمعدلات سرعة تعلمه، واستعداداته وقدراته وخبراته.

وهذا يوضح أن مميزات التعليم المبرمج يمكن تحديدها فيما يلي:

- يتعلم كل دارس حسب سرعته الخاصة وعلي حسب قدراته؛ مما يجعل الدارس نشيطاً طوال الوقت، لوجود تغذية راجعة مباشرة توضح نتائجه.
- يصيغ العمليات الإدارية المراد دراستها والتعرف عليها بطريقة بسيطة وواضحة.

وعن عيوب التعليم المبرمج فتتمثل في التكلفة الباهظة، وذلك لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين، والوقت الطويل الذي يتطلبه من المتخصصين في إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائي.

ب - المراسلة:

طريقة للتدريب يتحمل فيها المدرب مسئولية تقديم المعرفة والمهارات

للمتدرب وهو لا يتلقى تعليماً شفهياً، بل يمكنه التدريب والاستذكار في أي وقت يشاء وفق ظروفه الخاصة، ويمكن استخدامه في المجالات التي تكون فيها اللغة وسيلة التعليم والتدريب ويستعان فيها باللغة المكتوبة بدلاً من لغة التخاطب.

ج- أسلوب التدريس المصغر في التدريب:

من الأساليب التدريبية المتقدمة في مجالات استخدام التكنولوجيا التربوية وفن التدريس في التدريب، وقد ظهر هذا الأسلوب في كلية استانفورد للتربية أوائل الستينات حيث التحقت به مجموعة من خريجي كليات ببرامج إعداد المعلمين في الكلية، ولم يظهر الدارسون تحمساً أو جدية تجاه المواد التربوية بسبب أن القانون يفرض علي الذين يودون ممارسة التدريس الحصول علي شهادة تأهيل تربوي. وعمل أساتذة القسم علي البحث عن الوسائل التي تروي حاجات المتدربين وترضيها فأنشئ مختبر للتعليم المصغر عام ١٩٦٣م، وحقق نجاحات كبيرة في فترة قصيرة، ويستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص، وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المتدرب بإعداد درس صغير يتضمن مهارات إدارية وفنية.

- وسائل التدريب عن بعد:

تتعدد الوسائل المستخدمة في التدريب عن بعد من هذه الوسائل:

أ- الأقمار الصناعية:

من أهم وسائل الاتصال سواء في الاتصال أو الاستقبال عن طريق التلفزيون، فعن طريقها يمكن تلقي الإشارات ونقلها من وإلي أي جزء في العالم، وبذلك تسهل عملية وصول البرامج التدريبية إلي مناطق جغرافية متفرقة، إلي جانب الفائدة المتوقعة من استخدامه في نقل المعلومات؛ مما يتيح أسلوب التدريب الجماعي بين المتدربين في مناطق نائية ومتباعدة جغرافيا.

ب- نظام الكمبيوتر التفاعلي:

تمثل التكنولوجيا دائماً إغراءاً شديداً للمتدربين، وهذا مرجعه للتطورات المتلاحقة؛ مما أدى بمؤسسات التدريب للسعي لاستخدامها، فاستخدام الكمبيوتر في التدريب يمكن أن يحقق ميزتين رئيسيتين وهما:

- **تقليل تكاليف التدريب:** حيث يقلل تكاليف التنقلات والمعيشة وزمن التدريب.
- **زيادة فعالية التدريب:** يؤدي التدريب باستخدام أجهزة الكمبيوتر إلي جعله أكثر كفاءة وفاعلية حيث أن التدريب هنا نمطيا ثابتا لا يتغير ويمكن للمدرب أن يعد برامج فردية لكل متدرب بطرق مختلفة وفقًا لقدرات كل طالب والتدريب بواسطته يمكن المتدرب من التدريب علي مهارة معينة ويكررها حتى يكتسبها ويجيدها تمامًا.

واستخدام أجهزة الكمبيوتر تمكن من الاتصال بالعديد من المواقع للحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق الإنترنت وتتضح أهم ميزاته والتي تساعد علي تحقيق الأعمال في يسر من خلال:

- الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات(الكتب الإلكترونية- الدوريات العلمية- قواعد البيانات- المواقع التعليمية).
- التخاطب بالصوت والصورة، فالمؤتمرات المرئية تتم حيث يكون التخاطب حيًا علي الهواء.

ويتمثل نظام الكمبيوتر التفاعلي في استخدام البريد الإلكتروني والذي يساعد علي نقل ملفات بأكملها عبره، وكذلك في إرسال المعلومات للأشخاص

والمؤسسات في الوقت الذي يناسب المتدرب، دون التقيد بوقت محدد أو مواعيد رسمية، ويمكنه الاتصال بأي شخص في العالم والتحدث معه في اللحظة نفسها والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل مباشر دون شرط الحضور في الوقت نفسه وذلك عن طريق:

- الاتصال غير المباشر عن طريق البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.
- الاتصال المباشر عن طريق التخاطب الكتابي.

وبذلك يتمثل هذا النظام في استخدام البريد الإلكتروني وشبكات العمل عن طريق الكمبيوتر، وساعد هذا علي خلق مستوي عال من التفاعل بين مستخدميه، وما يؤكد علي أهمية استخدام الكمبيوتر في التدريب استخدامه في الكثير من الدول وعلي سبيل المثال اليابان حيث تستخدمه في تدريب المعلمين عن طريق الشبكات، حيث توجد في اليابان نحو" ٢٠ "شبكة رئيسة علي المستوي القومي يستخدمها أكثر من" ٣٠٠ " ألف فرد، وبالإضافة إلى ذلك العدد من الشبكات القومية تشير التقارير إلي وجود أكثر من "٢٠٠٠ " شبكة محلية يقوم بتشغيلها مجموعات مختلفة من الأفراد؛ لذا يمكن استخدامه في التدريب أثناء الخدمة؛ لإمكانية وصول البرامج التدريبية للمتدرب داخل منزله ومكان عمله دون حاجة للانتقال لمكان التدريب.

مما سبق يتضح تعدد أساليب التدريب، وهذا يتيح الفرصة أمام القائمين علي التدريب بصفة عامة، اختيار أنسب الأساليب التدريبية التي تناسب موضوعات التدريب وطبيعته؛ لذا يفضل الربط بين البعض من هذه الأساليب لتحقيق الفائدة المرجوة منه.

- أنماط التدريب:

يُعد التدريب أحد المكونات الرئيسة التي يعتمد عليها في تنمية المتدربين مهنيا، ويمكن تقسيم أنماطه إلي الأنماط التالية:

- التدريب وفقًا للمتدربين:

وينقسم إلي :

- التدريب الفردي: *"Individual Training "*

ويعني تدريب كل فرد علي العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده للقيام به، أو تعديل أدائه وتحسينه.

- التدريب الجماعي: *" Group Training "*

وفيه يتم تجميع المتدربين في مجموعات يدرب كل مجموعة مدرب واحد، بواسطة المحاضرات والمناقشة والندوات، وهذا النوع يغلب الأخذ به عند تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية بمستوياتهم الوظيفية المختلفة.

- التدريب حسب المكان :

وينقسم هذا النوع إلى:

- تدريب داخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

- تدريب خارجي: يتم بواسطة أخرين من خارج مؤسسة عمل الموظف.

- التدريب حسب الوقت :

وينقسم هذا النوع إلى:

- التدريب قبل شغل الوظيفة:

وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم،

ويهدف إلي مساعدة المتدرب حتى يتكيف مع عمله الجديد وهو نوع واسع الانتشار في مختلف النظم الإدارية لما له من أهمية في إعداد الفرد للمهام والأعمال الجيدة التي سيقوم بها وممارستها.

- التدريب في أثناء الخدمة:

يُعد من المفاهيم التربوية الهامة نظراً لارتباطه بمفهوم التربية المستمرة التي جعلت التعليم عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مرحلة معينة وإنما تمتد إلي جميع مراحل العمر، ويُعد هذا النوع من التدريب من أكثر الأنواع انتشارًا وخصوصاً في الدول النامية، وهو أحد جناحي تربية الإداري فهي عملية ذات وجهين وجه متعلق بالإعداد قبل دخول المهنة، ووجه يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة، ويشكل هذا النوع من التدريب ضرورة ملحة في مهنة التعليم في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في عصرنا الحاضر من ثورة علمية تكنولوجية متدفقة وغيرها من المشكلات الكثيرة التي تعترض العملية التربوية،ونتيجة لهذه التغيرات والتي تتطلب السعي للتجديد وإعداد قوي بشرية يُمكنها التعامل بكفاءة، وهذا يعطي أهمية للتدريب أثناء الخدمة.

وتتعدد تعريفات التدريب أثناء الخدمة وفيما يلي إشارة للبعض منها:

- كل برنامج منظم ومخطط ومقصود يقوم بتنفيذه إدارات ومراكز تدريب حتى يمكن للمتدربين الإلمام بأحدث ما وصلت إليه الدولة والبحوث التربوية في مجال تقنيات الإدارة والإشراف الفني حتى تضمن رفع مستوي أدائهم، ورفع إنتاجية التعليم باعتباره ركيزة تقدم المجتمع.
- نشاط يهدف لإحداث تغيير في الفرد، والجماعة بقصد تعديل اتجاهاتهم، وسلوكياتهم بشكل يساعدهم علي أن يكونوا أكثر كفاءة ومقدرة علي

القيام بمسئولياتهم الإدارية، وبذلك فهو وسيلة لتحديث المعلومات العلمية والتربوية للمتدرب وتقديم خبرات جديدة في مختلف المجالات.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن التدريب أثناء الخدمة يؤدي عدة وظائف من أهمها مساعدة المديرين على فهم الواقع الذي يعملون به، تحسين أدائهم في كافة المجالات، يؤدى إلى تكوين القدرة على التعلم الذاتي. وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة يعتبر عاملاً مؤثراً بالنسبة لنمو المديرين إدارياً وفنياً ومهنياً كما يساعدهم على تطوير أدائهم داخل مدارسهم من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية . وتتضح أيضاً أهميته فدوافعه تأتى بعد احتكاك المديرين بالمشكلات الواقعية وبذلك يكون تلبية لحاجة العمل الحقيقية وتطبيقا عمليا لما يتلقاه المتدرب من حقائق.

- برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة:

هو أكثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً وتطبيقاً واستمرارية حيث يتم بموجبه تزويد المعلم بالمعارف والمهارات المستحدثة لمواكبة التطورات التقنية المتجددة، ويهدف هذا الأسلوب إلي تنمية قدرات المعلم لأغراض تطوير أساليب العمل التعليمي والرفع من كفاءته الأدائية، ويصنف إلي:

- الدورات التأهيلية (دورات الإعداد):

ترتكز علي اكتساب المعلمين المتدربين المعارف والمهارات المستجدة والمستحدثة والتي لم تشتمل عليها برامج الإعداد طويلة المدي(مثل الجامعات والمعاهد العليا ..وغيرها)، ومجال التدريب في هذه الدورات يقوم علي اكتساب:

- المتدرب المعارف والمفاهيم والمعلومات الأساسية وفق التسلسل المنطقي

للمعلومة ووفق الاحتياج.

- المهارات المطلوبة لتطبيق هذه المفاهيم والمعارف علي ارض الواقع

- الدورات التحديثية التجديدية أو الدورات التطويرية:

في ضوء التغير المتسارع كما ونوعا في المجالين الأكاديمي والمهني وفي المجال المعرفي المعلوماتى ومجال اكتساب المهارة فأن مواكبة هذه التغيرات تتطلب تنمية المهارات والمعارف لدي المعلمين لمواجهة هذه التغيرات المتسارع في التقدم التقني والمعرفي، ولهذه الدورات أهمية خاصة وتعتبر من الضروريات الأساسية لكفاءة عمل المعلم وإيجابيته للأسباب التالية:

- سرعة التطور التكنولوجي وما يتبعه من تغيرات في المعارف والمعلومات والوسائل التعليمية وطرق التدريس واساليب التقييم والتقويم.
- قصور عامل السرعة في تغيير وتطوير المنهج التعليمي لمواكبة التطورات المعاصرة والتقنيات المستحدثة والمطبقة في مؤسسات حقل العمل.

- الدورات العلاجية ودورات رفع الكفاءة:

في ضوء التغذية الراجعة من ميادين العمل التعليمي سواء من الهيئات الإشرافية أو الأحهزه التنفيذية يمكن تحديد أوجه القصور أو نقاط الضعف في أداء بعض المعلمين، وهذا يتطلب تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية ويتم تصميم البرنامج التدريبي بناءا عليها، وهنا تستخدم أساليب التدريب وفقا لطبيعة الاحتياج ووفقا لطبيعة المعارف والمهارات المطلوب التدريب عليها، ويراعي عند تصميم الدورات التدريبية تغطية الاحتياج التدريبي للمعلم، وبذلك تكون الدورات التدريبية فاعلة، وقد لبت الاحتياجات التدريبية للمعلم.

- **الدورات التنشيطية:**

تستهدف تحديث المعلومات السابقة، وتجديدها بعد أن مر عليها عنصر التقادم دون استخدامها؛ مما يتطلب تجديد هذه المعلومات ومراجعتها من خلال البرنامج التدريبي لتطبيقها على ارض الواقع، وغالبا ما تسبق هذه البرامج التدريبية مباشرة العمل، وتتميز بمدتها الزمنية القصيرة، وتستهدف مراجعة المعارف والمعلومات السابقة وتقييمها وتقويمها.

- **المعلم وبرامج التطوير أثناء الخدمة:**

يهيئ التدريب التربوي أثناء الخدمة الفرصة للمعلم لاكتساب معارف ومعلومات ونظريات متطورة، والإطلاع عل كل ما هو جديد في مجال عمله ألتدريسي، ويمكن تحديد الأهداف في النقاط التالية:

- اكتساب المعلم مهارات تدريسية متطورة ومستحدثة تتطلبها كفاءة العملية التعليمية
- تساعد المعلم علي تغيير اتجاهاته واكتساب اتجاهات ايجابية نحو مهنة التدريس وكفاءته
- تحفز الهمم الإبداعية لدي المعلم بالإبداع في فنون التدريس وابتكار أساليب جديدة ومشوقة تلبي طموحات المستقبل
- تكسب المعلم آفاقا جديدة في مجال مهنة التدريس وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية معالجتها و التقليل من آثارها السلبية علي العملية التعليمية
- تغرس مفاهيم التعلم المستمر من خلال مهارات التعلم ألذاتي والتعليم

المبرمج والتعليم التعاوني

- تساعد المعلم عن الانفتاح علي الآخرين بتبادل الخبرات التدريسية من خلال النشاطات الجماعية والعمل التعاوني وتسييد روح الجماعة والانتماء للمؤسسة التعليمية
- التعرف علي أساسيات التقييم والتقويم الذاتي عن طريق مقارنة أدائه الفعلي بأداء الآخرين والتركيز علي الدقة والكفاءة والإتقان في العمل ألتدريسي

- تصميم برامج التدريب التربوي للمعلم:

تتحدد كفاءة البرامج التدريبية بالتخطيط الجيد والهادف والتنظيم المتميز بقصد إحداث التغيرات المطلوبة والتأكد من حدوثها في أداء المعلمين لتحقيق أهداف النظام التعليمي المتمثل بتزويد جميع شرائح المجتمع بالموارد البشرية الفاعلة لرقي المجتمع في جميع مجالاته، والبرامج التدريبية الجيدة تصمم علي أساس ثلاث خطوات إجرائية هي:

- المرحلة التخطيطية لتصميم برامج التدريب التربوي:

وتقوم علي الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- صياغة أهداف البرنامج
- تحديد المنهج والمادة العلمية
- تحديد أساليب التدريب.
- وضع أساسيات البرنامج.



- المرحلة التنفيذية لدورات التدريب التربوي للمعلمين:

وتقوم علي الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة والفعاليات قبل بداية البرنامج
- تحديد النشطة والفعاليات أثناء البرنامج
- تحديد الأنشطة والفعاليات مع نهاية البرنامج

- مرحلة التقييم والتقويم للمعلم والبرنامج التدريبي:

- وضع استراتيجيات لتقييم المعلم المستهدف بالتطوير
- وضع استراتيجيات لتقيم البرنامج التدريبي وتقويمه
- توثيق البرنامج من خلال تصميم حقيبة تدريبية لموضوع الدورة.

- الإيجابية والفعالية في برامج التدريب التربوي للمعلم:

لكي تكون دورات التدريب التربوي للمعلم ذات فعالية وايجابية يجب إن تتوفر بها شروط أساسية أهمها:

- وجود دافع مبني علي حاجة فعلية للتدريب.
- معرفة المعلم بأهداف التدريب المطلوب تحقيقها.
- إدراك المعلم المتدرب بمستوي التقدم الفعلي الذي حققه.
- فتح المجال للمعلم المتدرب بتطبيق المعارف والمهارات التي تعلمها.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ووضع استراتيجية للتعامل معها.
- تبصير المتدرب بأسس ونظريات علمية يستند عليها موضوع التدريب
- تجانس برنامج التدريب مع قيم واتجاهات البيئة واحتياجات المعلم.
- انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف النظام واحتياجات المعلم، ومتطلبات البيئة واحتياجات المتعلم التعليمية.

- مبررات التدريب أثناء الخدمة:

وتتمثل مبررات التدريب الإداري في الآتي:

- نتيجة للتغير الذي يتميز به العصر الحالي، أصبح من الضروري العمل علي زيادة مهارات الأداء، ورفع المستوي المهني لجميع العاملين، ومدير المدرسة أحد العاملين ويستلزم أن يكون ذا مهارات عالية، حيث يقع علي عاتقه مسئوليات عديدة منها رفع كفاءة العاملين تحت قيادته، فهو المسئول عن نجاح الإدارة المدرسية؛ لذا يستلزم تدريبه بصفة دائمة.
- تعمل الدول النامية جاهدة علي تحقيق التنمية، وعملية التدريب مرتبطة بالتنمية البشرية، فهو يكمل عملية الإعداد لأنها مهما طالت فهي غير كافية لتزويد الفرد بكل ما يحتاجه من معارف ومهارات تناسب الظروف الحالية، فهو يؤدي إلى التجديد والتطوير المهني ويجعل فترة الإعداد غير منتهية.

- التدريب حسب مستوى التدريب:

وينقسم هذا النوع إلى:

- التدريب التنويري:

وهو المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف إلى سد الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

- التدريب التشغيلي:

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين

- النوع الأول: هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات

والاتجاهات حول موضوع ما.

- **النوع الثاني:** هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء من هم في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

- **التدريب التطبيقي:**

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

- التدريب وفق المضمون:

ويتضمن الأنواع التالية:

- **التدريب الإداري:** "*Administration Training*"

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يعني بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة متقدمة أو إدارة متأخرة، لخلق طبقة إدارية مثقفة، وتزويد المديرين الذين تم تدريبهم بما يستجد في مجالات الإدارة، والتواؤم الوظيفي المستمر، كما أنه عملية تصمم لمساعدة العاملين علي اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها، وينفذ للموظفين علي رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.

ومما سبق يتضح أن التدريب الإداري عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدربين بالمعارف ويصقل خبراتهم ومهاراتهم ويحدث تطور إيجابي في أدائهم وإعدادهم للتأقلم مع التغيرات التي ستحدث في المستقبل.



- أهداف التدريب الإداري:

وتتمثل في إحداث التقدم الرأسي في السلم الوظيفي للإداريين الذين يرغبون في الترقي، وتأكيد عملية التواؤم الوظيفي المستمر للإداريين في مجالات عملهم ليتفهم كل منهم سلوكه الفردي والجماعي، ورفع مستوي أداء الفرد، وتنمية قدرته علي التفكير الإبداعي، وتنمية الاتجاهات السليمة نحو تقديره لقيمة العمل.

- مداخل التدريب الإداري:

يمكن النظر إلى وظيفة التدريب الإداري في أثناء الخدمة من خلال علاج القصور في الأداء الإداري، النمو المستمر للقيادة التربوية فكرياً ووظيفياً؛ لذا يسعى التدريب الإداري إلي تمكين مدير المدرسة من المهارات اللازمة لإدارة مدرسته ومن أهمها المهارات القيادية، والإنسانية، والفنية، والتصورية.

- **التدريب الإشرافي:** *"Supervision Training"*

تدريب لإعداد المشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال جماعة وإعدادهم كقادة يجيدون تجميع جهود جماعة العمل لتقديم عمل جماعي منسق، ومن أهم أهدافه تنمية قدرة المشرف علي القيادة والتعامل مع الآخرين وإكسابه مهارات عمله الجديد.

التدريب التخصصي: *"Specialized Training"*

يعمل هذا النوع علي تعميق المعلومات التخصصية التي تدخل في إطار عمل المتدرب ومن أهدافه تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها، الارتقاء بكفاءة الفرد إلي المستوي المطلوب لأداء مهنة أو وظيفة معينة تحتاج إلي تخصص عميق بما يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة.

- **البرامج التأهيلية:** *" Qualifying Programs "*

تستهدف تأهيل مدراء المؤسسات التعليمية ورفع مستواهم المهني والعلمي إلي الحد الذي يتناسب مع المرحلة التي يعملون بها، من خلال تزويدهم ببرامج طويلة المدى تصل إلي عامين دراسيين، وغالبا تقدم من خلال كليات التربية.

- **البرامج التجديدية:** *" Refresher Courses "*

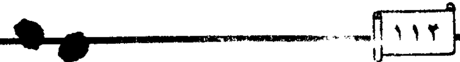
تهدف إلي إطلاع المتدربين أثناء الخدمة علي كل ما هو جديد في مجال مهنتهم سواء كان ذلك التطور الحادث في محتوي النظام، خططه، اقتصادياته، بنيته، مناهجه، طرقه وأساليبه الفنية، نظريات التعلم، الإدارة المدرسية، وتستمر مدة الدراسة من أسبوعين إلي ستة اشهر من خلال التفاعل بين المدرب والمتدرب بواسطة المناقشة والبحث والمحاضرة، ويتم تنفيذ البرنامج في واقع العمل الميداني حيث تتوافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة.

- **البرامج التوجيهية:** *" Guidance Programs "*

تهدف إلي توجيه المتدربين و إرشادهم إلي وظائف أعلي أو ظروف جديدة تختلف في طبيعتها عن الوظائف والمهام التي يعملون بها؛ بهدف تبصيرهم بالتطورات والتغيرات التي يتعرضون لها وظروف عملهم الجديد والأدوار التي يجب أن يقوموا بها والصعوبات المختلفة التي يمكن أن تواجههم أثناء تأدية عملهم الجديد.

- **البرامج القيادية :** *"Leadership Programs"*

تهدف إلي إعداد القادة في مجالات التعليم وفي المجال المهني والإداري التعليمي، وهذه البرامج إما أن تعد المدير مباشرة إلي وظيفة قيادية قبل ممارسة هذه الوظيفة عن طريق تدريبه قبل ترقيته، وإما عن طريق ندبه بعد الترقية إلي الوظيفة دون إعداد برنامج تدريبي علي أساس أن فترة ندبه تعد فترة تدريب عملي تثبت صلاحيته للعمل.



- **برامج البعثات:** *"Mission Programs"*

قد ترسل وزارة التربية والتعليم بعثات خارجية أو داخلية لدراسة بعض اللغات الأجنبية في بعض التخصصات والأعمال القيادية وتقوم الإدارة العامة للتدريب بتنظيم برامج طويلة علي مدي العام الدراسي بالاشتراك مع كليات التربية، ومن أمثلتها بعثات الإدارة المدرسية، والإشراف الفني بكلية التربية جامعة عين شمس، حيث توفد مجموعة تربويين للتخصص في مجالات الإدارة المدرسية والإشراف الفني.

- **البرامج التعاقدية:** *" Contracting Programs "*

أحد برامج التدريب لمديري المؤسسات التعليمية وينظر إليه علي أنه شخص متعاقد مع الهيئة المنظمة للتدريب، وهو تعاقد ذو أصل تجاري خاص بمجال التعليم، واتفاق مبرم علي أساس الاختيار الحر ويلي التزامات متفق عليها، ويتحدى التحكم لكي يتوافق مع الديمقراطية الحرة، والتي تمثل العقد الاجتماعي المتفق عليه، والذي وضع ليدعم الشرعية داخل المؤسسات والثقافة السياسية والتي وضعت من خلاله، إذا فالتحكم اتجاه خلاق بين الأفراد والعمل الجماعي لتحقيق خدمة القيم العامة.

- **التدريب التربوي:**

وهو نشاط لنقل المعرفة والمعلومة والمهارة المتطورة بهدف تنمية وتطوير نماذج التفكير ونمط العمل التعليمي ومواكبة المعلم لما هو جديد ومتطور، وهو أيضاً برامج منظمة ومخططة تمكن المعلم من الحصول علي مزيد من المعارف الثقافية والخبرات المهنية والمهارية، وكل ما من شأنه إن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية له ويعمل علي رفع الكفاءة المهنية للمعلم بشكل فاعل.

- أهداف التدريب التربوي:

من المعلوم أن أي برنامج يُخطط دون تحديد أهدافه لا يكون له قيمة أو أثر على المستفيدين منه، وفيما يلي عرض مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في البرامج التدريبية التربوية على سبيل المثال لا الحصر:

- نمو مهني مستمر لشاغلي وظائف التربية والتعليم باكتساب خبرات متطورة مهنية وثقافية لرفع معدلات كفاءة الإبداع في العمل التربوي.
- رفع مستوي الأداء في العملية التعليمية، و زيادة طاقات إنتاج المعلم عن طريق التدريب المستمر.
- رفع مستوي أداء المعلم للمحافظة علي الأداء الإيجابي الفعال وخاصة في مجال القيادة.
- تحسين أداء المعلم وتطوير قدرات المعرفة والأداء باكتساب مهارات متطورة
- تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل التربوي والتركيز علي العلاقات الإنسانية في المواقف التعليمية المتعددة.
- تزويد المتدرب بالمعلومات التربوية والمهارات والمستحدثات والمستجدات العلمية والتقنية والنظريات التربوية التي تجعله أكثر قدرة علي مواكبة هذه التغيرات.
- تدريب المتدرب علي كيفية تطبيق النظريات والمعارف العلمية بإتباع أسلوب اكتساب المهارة الأدائية من خلال المواقف التعليمية .بما يؤدي إلي تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- معالجة الانحرافات في حينها و المحافظة علي الوقت والجهد والمال وخصوصا

في المجال الإداري.

- زيادة قدرة المعلم علي التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة المشكلات المستقبلية والتغلب عليها من جهة أخري من خلال مهارات التعلم الذاتي وتوفير مصادر المعلومات المعاصرة.
- رفع كفاءة القائمين بالتدريب التربوي لتحقيق الجودة والفعالية في تصميم برامج التدريب الهادفة بالتركيز علي الكيف في الجودة دون الكم في العدد.

ـ أهمية التدريب التربوي:

تتضح أهمية التدريب التربوي للمعلم بالجوانب الآتية:

- رفع مستوى أداء المعلم في المادة بتطوير معارفه وزيادة قدراته على التجديد والإبداع، وتمكينه من ألقيام بمهامه المتجددة والمتطورة بكفاءة.
- تعزيز خبرات المعلم وتطوير مهاراته وتعريفه بمشكلات التعليم، وطرق علاجها.
- تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقةٍ جيدةٍ وبجهدٍ قليل في وقتٍ قصير.
- معالجة أوجه القصور لدى المعلم الغير مؤهل تربوياً.
- تعريف المعلم بالأساليب الحديثة المتطورة في التربية وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل البيئة المدرسية.
- اكتشاف الكفاءات الجيدة من المعلمين والتي يمكن الاستفادة منها في العديد من المجالات مثل: المشاركة في تطوير المقررات الدراسية وإنتاج الوسائل التعليمية ورفع الروح المعنوية بمشاركتهم في الرأي والأخذ بمقترحاتهم.

- تفادي الأخطاء في أداء عمله والإقلال منها ما أمكن، والحفاظ على الوقت والجهد والمال.
- يستطيع المعلم بالتدريب استخدام التقنية الحديثة في عمله التربوي والتعليمي.
- تمكين المعلم من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل.
- يقع التدريب في مجال الاستثمار وليس الاستهلاك؛ مما دفع كثير من الدول المتقدمة إلى التبارى في زيادة مخصصات التدريب في ميزانياتها.
- تمكين المعلم من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة احتياجات الأفراد الذين يتعلمون على يديه.
- يُساعد المعلم على توظيف واستثمار كفاءته استثماراً تعاونياً، لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- يساعد المعلم في تحقيق ذاته، ويشعره بأنه أصبح على درجة عالية من الكفاءة، وهذا الشعور يولد لديه الإحساس بالتميز والتفوق والاستقرار والأمن الوظيفي.
- التدريب التربوي وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات السالبة نحو التجديد في المهنة وتطويرها وبناء اتجاهات موجبة ورفع سقف الطموحات.

- أسس ومبادئ برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة:

أكد الفكر التربوي بأن التدريب إثناء الخدمة أو إثناء العمل يعتبر من أهم أنواع التدريب فعالية لفعالية العمل التعليمي والتربوي واجمع مفكري التربية والتعليم وعلماؤها علي إن مرجعية هذه الفعالية ترتكز علي إن الدوافع

والاتجاهات والمهارات وإيجابية العمل تأتي من خلال احتكاك المعلم بالواقع الميداني ومعاصرة مشاكله وإيجابياته واكتسابه الخبرات في ممارسته، لذا يعتبر التدريب إثناء الخدمة تلبية حقيقية لحاجات المعلم وتطبيقا عمليا لما يتلقاه من حقائق ومهارات تربوية من خلال التدريب وتطبيقها في المواقف التعليمية حيث انه يقوم علي الأسس التالية:

- يعتبر احد المكونات الأساسية لكفاءة عملية التعليم والتعلم وهو مدخل رئيسي لتطوير المعلم واستدامة التجدد والتجديد.
- يجب أن يكون قائما علي برنامج منظم ومخطط ومقوم وليس برنامج عشوائيا ومكرراً.
- يرتكز علي النمو العقلي والفكري والمعرفي والأدائي والمهني للمعلم.
- يعمل علي رفع مستوي عملية التعليم والتعلم، وزيادة طاقات المعلم الإنتاجية من خلال تبادل الخبرات وربط الواقع بعملية التنظير المعرفي.
- يواكب مستجدات العصر من تطور وتفجر في المعلومات والمعارف والتقنيات المستحدثة وانعكس هذا علي تطور كثير من المفاهيم التربوية مثل تكنولوجيا التعليم والتعلم و التدريب باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت والتعليم المبرمج.
- تطبيق أساليب معتمدة علي تقنيات معاصرة مثل التدريب الذاتي والحقائب التدريبية والتدريب التعاوني والتدريب عن بعد.
- نتيجة للتفجر المعرفي وتعدد التخصصات الدقيقة ووجود استراتيجيات تربوية متعددة للمواقف التعليمية المختلفة؛ تطلب ذلك سرعة التجديد

والتطوير المهني للمعلمين عن طريق التدريب أثناء الخدمة.

- يقوم علي أساس مبدأ التدريب للجميع للمعلمين والأطر التعليمية

- العوامل التي تحدد نوع التدريب:

توجد عدة عوامل والتي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار نوع التدريب والذي يمكن أن يلبي الاحتياجات التدريبية القائمة ونشير إلي البعض منها:

- **عدد المتدربين**: بناء عليهم يتم اختيار نوع التدريب سواء أكان فردياً أو جماعياً.
- **مكان التدريب**: سواء كان التدريب سيتم داخل المؤسسة أو خارجها.
- **الإمكانات البشرية**: وتتمثل في عدد المدربين ومستوي كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية.
- **موضوع التدريب**: ويتمثل في مضمونه، ووقت تنفيذه، والتطابق والتماثل مع بيئة العمل، والتأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

- النظام التدريبي:

يُمثل النظام التدريبي أحد الاتجاهات الحديثة التي ظهرت علي سطح الفكر الإداري، ويشير هذا المصطلح إلي أن أي مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة تؤدي إلي وجود درجة من التعاون والتكامل بين الأجزاء المختلفة في أدائها لوظائفها بطريقة ديناميكية.

وترتكز منهجية النظم في التدريب علي نظرية تعليمية مشتقة من علم النفس السلوكي، وترتكز نظرية التعلم علي استخدام بعض النماذج أو عينات من الكفايات المطلوب التدريب عليها ليقلدها المتدرب والتي تستخدم الاشتراط الإجرائي المرتبط بالتغذية الراجعة المستمرة للسلوك أو الأداء الذي يؤديه المتدرب

في الموقف التدريبي وترتكز علي استراتيجيات تستخدم في تحليل النظم، وقد حدد علم النفس السلوكي خصائص الموقف التدريبي القائم علي أساس منهجية النظم في:

- الترابط بين عناصر التدريب وجعلها متتالية.
- التحديد الدقيق لمواد التدريب فيما يتعلق بكل عنصر.
- تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة خلال عملية التدريب.
- استخدام نماذج لمهارات وكفايات مطلوب التدريب عليها، ليقلدها المتدرب.

وبذلك يُعد اتجاه النظم في التدريب من أبرز ملامح الاتجاهات المعاصرة في مجال التدريب، وقد أخذت به العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية، لأن هذا الاتجاه يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي للتدريب من خلال نظمه الفرعية، فتصميم أي نظام تدريبي يبدأ من خلال نتيجة مرغوب فيها وتتضمن كل الوظائف ومهامها مسئولياتها من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، ومتطلباتها المؤسسة من خلال المهارات ومستويات الأداء للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.

وبذلك فالتدريب يُعامل علي أنه نظام متكامل ومنظومة تتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقات تأثير وتأثر ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة ولازمة للمنظومة يركز علي العلاقات المتداخلة بين الأجزاء والتي تؤثر علي التحصيل والأداء الكلي للمنظومة، وكذلك أسلوب النظم في التدريب.

ومما سبق فاتجاه النظم في التدريب يري أن نجاح أي عمل تدريبي يتوقف على خلق نظام، وأن تصميمه يؤدي إلي تحقيق الأهداف المصممة من أجله، وإلي إنجاز النتيجة النهائية المطلوبة. وفي مجال العمل التدريبي فإن تصميم النظام يؤدي إلي تحقيق رسالته والتي تتمثل في التأثير علي مجموعة متغيرات سلوكية مخططة

ومحددة مسبقًا في المؤسسة، واتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلي نظم فرعية – الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير أعمال وتصرفات النظم الكبيرة المعقدة.

- مراحل الاتجاه النظامي في التدريب:

تتعدد مراحل سير الاتجاه النظامي في التدريب ويمكن إجمالها فيما يلي:

- التعرف علي أهداف وسياسة المنظمة، وتحديد القوي العاملة المستهدفة.
- تحليل المعارف والمهارات والاتجاهات، والقصور في الأداء.
- إعداد الأهداف التدريبية وتحديد المعايير والمقاييس.
- إعداد المحتوي التدريبي، وطرق تنفيذ التدريب والوسائل والمعينات.
- تصميم النموذج التدريبي (الأهمية- الأهداف- المستهدفون- توقيت البرنامج- المدربون- الطرق والوسائل المستخدمة- المحتوي- المشرفون – الملاحظات).
- الدعم الداخلي من القيادات مع استمرار التنفيذ والمتابعة، والتقويم.

- وظيفة التدريب في النظام:

تتعدد وظائف التدريب وفقاً لمفهوم النظم ونشير إلي البعض منها:

- وظيفة البحث:

يوفر البحث لنظام التدريب البيانات اللازمة لتحسين فعالية المنظمة ككل، فهو مسئول عن الحفاظ علي مستويات متخصصي التدريب عند المستوي المطلوب بالإضافة إلي أنه يتعين عليهم أيضاً المحافظة علي نفس المستوي التكنولوجي للنظام، وتمتد وظيفة البحث لتشمل دراسة ودعم الأساليب المستخدمة للقياسات القبلية والبعدية لمستوي المشاركين وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وهي مسئولة عن جمع وفحص المواد المنشورة عن التدريب مع إنشاء قنوات اتصال

مع الأماكن المسئولة وتحديث أساليبه وتقديم الجديد والفعال.

- وظيفة التحليل:

وتقوم بأربعة وظائف وهي:

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة بعد تحليلها لتحديد أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
- وضع المعايير والمقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم التدريب و أنشطته.
- تحديد السلوكيات ونوعية الأداء المطلوب اكتسابه للتغلب علي القصور.
- تحليل المهام التي يتم تقديم التدريب من أجلها، وذلك حتى يمكن تطوير محتويات ومضامين التدريب وتحقيق السلوك المطلوب.

- وظيفة التطوير:

وتشمل الوظائف الآتية:

- انتقاء وتنفيذ أساليب التدريب والخبراء المناسبين وتحديد كيفية الاستفادة منهم
- تتدرج أساليب التدريب، وتطوير الخطط الدراسية والمواد التعليمية.

- وظيفة العمليات:

وتقوم بثلاث مهام رئيسة:

- تقديم إجراءات تدريبية محددة حسب تسلسلها وإدارتها بشكل مناسب
- تقديم جميع الجوانب المنظمة لأنشطة التدريب المستمرة في ضوء الوقت المحدد وإدارة الأزمات والمواقف الصعبة التي يمكن حدوثها أثناء التنفيذ.
- تسجيل وحفظ مستندات وبيانات ومعلومات أنشطة التدريب المنفذة.

- وظيفة التقويم:

وتقوم بتقييم الأداء التدريبي، ومدي فاعلية البرامج ونظام التدريب،

وتشمل عملية التقويم ثلاثة عناصر رئيسة (المدربون - المتدربون - العملية التدريبية) وتتم عملية التقويم قبل التدريب وأثنائه وبعد الانتهاء من التدريب.

- مكونات النظام التدريبي:

يتكون أي نظام من مجموعة من النظم الفرعية، أي أن هناك ما يسمي بالنظم الكبيرة والتي تتكون بدورها من نظم صغيرة، فالنظام يمكن اعتباره نظاماً أساسياً وفرعياً لنظام أكبر منه، ويحدث التفاعل المستمر بين أجزاء النظام فكل نظام جزء من نظام أكبر منه، والعلاقة بين مكونات النظام هي الروابط بينها، وإذا حدث التفاعل بين مكونات النظام كان النظام ديناميكيا، وتتمثل مكونات النظام التدريبي في (مدخلات- عمليات- مخرجات- تغذية مرتدة).

- المدخلات:

تشتمل مدخلات التدريب علي العناصر الأساسية للتدريب، وهي الأفراد، وظائف المتدربين، الخبرات والمعارف والمعلومات والاتجاهات وأنماط السلوك المراد تزويد المتدربين بها، القائمون بالعمل التدريبي، الأوضاع التنظيمية السائدة في الهيئة التي تتولى عملية التدريب، وطبيعة المشكلات القائمة، وبذلك نجد أن المدخلات تتضمن الاحتياجات التدريبية للمتدربين من المديرين وخصائص المدربين وأهداف البرنامج التدريبي، ومحتواه العلمي وطرق التقويم وتشتمل أيضا الامكانات والبيئة التنظيمية للتدريب الإداري.

- التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية:

يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد علي جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معني للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً



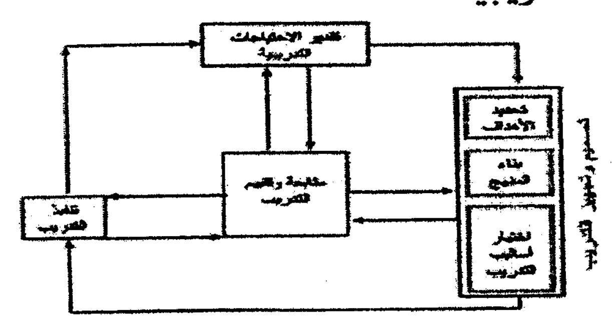
واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. ويقاس نجاح العملية التدريبية بتحقيق الهدف منها وهذا يتوقف بدرجة كبيرة علي التعرف بدقة علي ما يحتاجه العاملون من تنمية؛ لذا يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح ودعامة من دعائمها، فإذا تم التعرف عليها بدقة وكانت النتائج معبرة تعبيراً حقيقياً عن الوضع القائم سواء في المعلومات أو خبرات وسلوك العاملين؛ أدت إلي إحداث التطور ورفع مستوي الأداء والكفاءة، فليس كافياً التصريح بأن التدريب يؤدي إلي عمل أفضل، وجودة عالية، ورضا العميل، بل إنه من الأفضل التوضيح أنه يحسن المهارات والسلوك، ويحدد الأهداف التنظيمية؛ لذا يوجه الاهتمام لتقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية الحالية والمستقبلية عند بناء أي برنامج تدريبي، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، حيث يوجد اختلاف وتفاوت في احتياجات المتدربين نظراً لتنوع المؤهلات والخبرات والقدرات والاستعدادات للمتدربين.

وتُعد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، فهي تؤدي إلي توجيه التدريب إلي الاتجاه الصحيح، وتمثل القدر المطلوب لتزويد المتدربين به كماً ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات. ويعتمد تحديدها بصورة أساسية علي القياس العلمي لتحقيق الهدف، فقياسها هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب لتزويد المتدربين به، ويساعد علي إحداث التغيير ورفع الكفاءة، وإهمال قياسها بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة يهدر أساس بناء أي برنامج تدريبي، ويعتبر تحديدها عملية تعاونية مشتركة بين المتدرب والمسئول عن التدريب ومستشار خارجي إذا لم تتوافر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل

المؤسسة لدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة لتحديدها، وتكتمل الجهود إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لإقامة التدريب على أساس سليم لتحقيق أهداف مرجوة.

وبذلك يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يؤدي أي خلل في تقديرها إلي ضياع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوي مهارة وكفاءة العاملين بها؛ لذا يجب أن يكيف البرنامج التدريبي وفق الاحتياجات التدريبية الدقيقة، والتي يجب أن تحسب وفق احتياجات المتدربين وثقافتهم ووظائفهم ومهامهم، فالبرنامج التدريبي يجب أن يزود المتدربين بالخبرات الضرورية، وبذلك فهي بداية نجاح البرنامج التدريبي.

- الاحتياجات التدريبية:



تتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتمادًا علي طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل، وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمواقف والمعرفة، وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب في حين أن البعض منها قد يركز علي جوانب منفردة فقط.

وبذلك تتعدد الآراء حولها، وربما مرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الدارسين في التركيز على جوانب معينة في تعريفه ويشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلي أنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها علي السلوك الوظيفي للفرد وعلي أسلوب أدائه عن طريق التدريب، فالحاجة إلي التدريب تشير إلي وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه لأداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد، وسواء أكان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبطا بكل ذلك.

وتعرفها منظمة الأغذية والزراعة (*F.A.O*) بأنها التغيرات المستمرة والمتجددة المراد إحداثها في سلوك الأفراد المعرفي والمهارى والاتجاهى، والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب في مستوى أداء الأعمال المختلفة . والتي يتعين على الأفراد تعلمها من خلال التدريب، من أجل صالحهم وصالح التنظيم الذي يعملون فيه والمجتمع ككل، وتمثل أيضًا " الحلقة الأولي من سلسلة حلقات مترابطة، تكون العملية التدريبية، وإهمال تحديد الحاجات التدريبية بالأسلوب العلمي، أو عدم تحديدها بدقة، يهدر الأساس الأول، والركيزة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.

وبذلك فالاحتياجات التدريبية هي المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، بحيث يمكن تحقيق الكفاءة، وتحسين أداء المتدربين، والارتقاء بمهاراتهم وسلوكهم، وتوجيه تفكيرهم، وعقائدهم، بما يتفق واتجاهات المجتمع، وتطلعاته، أماله أو احتياجاته التربوية؛ لذا يجب أن يتم ترتيبها حسب الأولية حتى يمكن تحديدها تحديداً واضحاً فهي بمثابة عقبة تفصل بين نوعين من السلوك . سلوك حالي متوفر لديه وسلوك آخر ينبغي أن يؤديه حتى يمكنه الوصول إلى الأداء المطلوب والمرغوب، فالاحتياجات التدريبية عبارة عن نواحي قصور وضعف في

الأداء، وعبارة عن معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات مطلوب تنميتها وتعديلها.

ومما سبق فالاحتياجات التدريبية تعني التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين مما يكفل لهم أداء الأعمال التي يكلفون بها علي الوجه الأكمل، لذا تعتبر أساس النشاط التدريبي والموجه الموضوعي إلي الاتجاه الصحيح لرفع كفاءة العاملين ومستوي أدائهم، وتعني أيضاً هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

- تقدير الاحتياجات التدريبية:

ويعني تقدير الاحتياجات التدريبية العملية التي يتم بها ما يلي:

- تحديد وترتيب احتياجات التدريب واتخاذ قرارات ووضع خطط لتلبيتها.
- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات، وترتيبها حسب الأولوية.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.
- التوصل إلى نوع ومستوى التدريب المطلوب
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

- أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل أهمية تقديرها فيما يلي:

- تُساعد على تجنب أخطاء التدريب الشائعة وهي إضاعة الوقت في تناول بعض موضوعات معقدة غير مهمة نسبياً بدلاً عن موضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.
- تُوفر معلومات أساسية، بناءً عليها يتم وضع مخطط تحديد أهداف التدريب.
- تُساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج، ويؤدي إلي تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- تُساعد في تُحديد المستهدفين من التدريب ونوعية التدريب.
- تُوفر معلومات عن العاملين "العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات".
- تُحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- تُوفر وثائق ومواد التدريب.
- تُزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- تُساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.

- المعلومات التي يوفرها تحديد الاحتياجات:

يُساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في توفير ما يلي:

- الترويج لمجالات التدريب الجديدة، وتيسير الاتصال بجهات التدريب.
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب، والجدول الزمني لأنشطة التدريب، والموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، .. الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.



- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية:

هناك الكثير من الصعوبات قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشكلات متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف، هذا إلي جانب الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية، وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يُساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقديرها بشكل ملائم، فالاحتياج يعُبر عن الفجوة بين الوضع القائم (ما هو كائن) والوضع المأمول (ما يجب أن يكون)، وإذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في معارف وخبرات وسلوك واتجاهات تحول دون القيام بأداء مهام الوظيفة بالمستوى المطلوب، وتتمثل أهمية ذلك في التفرّقة بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

- تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.
- تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.
- معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (٥) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بمهام لكن أداء غير فعال
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب طبقا لمستوى الأداء من خلال مستويات الأداء التالية:

٥- الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات.
٤- الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
٣-الكفاية	قدر مناسب من معارف ومهارات واتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
٢- النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
١- الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.

- مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان لها وهما:

أ- الاحتياجات غير المُدْرَكَة وتتضمن:

- مشكلة أداء غير مُدْرَكَة (الشخص يفتقر لكل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مُدْرَكَة ولكن ليس هناك وعي أن نقص التدريب سبب هذه المشكلة (الشخص بحاجة لتوعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

ب- الاحتياجات المُدْرَكَة وتتضمن:

- مشكلة أداء مُدْرَكَة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه إلى تدريب ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب.
- مشكلة أداء مُدْرَكَة لديه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

- أهداف الاحتياجات التدريبية:

ويمكن تصنيفها إلي ثلاث مجموعات:

- الأهداف الروتينية:

وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل علي دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات إلي أفاق أعلي أو مجالات غير عادية تهدف إلي تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، وبالتالي المحافظة علي استمرارها وبقائها.

- أهداف حل المشكلات:

وهدفها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها؛ مما يؤدي لتخطيط وتصميم وتنفيذ العملية التدريبية بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب علي تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

- أهداف ابتكاريه:

وتهدف إلي تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوي الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في

موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الاخري المماثلة أو المنافسة.

ـ أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُؤدي أي نشاط تدريبي ناجح إلي إشباع الاحتياجات التدريبية، ومن المنطقي قبل إشباعها أن نتعرف عليها ونحددها ـ حيث إن تحديدها قبل تخطيط برامج التدريب له أهمية كبيرة فهي الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي فهي تساعد في تقرير طبيعة الأهداف التدريبية وذلك طبقاً للمهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يملكه العاملون وما يحتاجونه لأداء المهام، وعدم الاهتمام بها سواء من خلال التعرف عليها أو حصرها، وتجميعها غالبا ما يؤدي إلي ضياع الجهد والمال المبذول في برامج التدريب. وبذلك يتيح تحديدها التأكد من أن النشاط التدريبي والطرق المستخدمة فيه والمحتوى التدريبي هي أكثر ملائمة لظروف المتدربين واحتياجاتهم الفعلية وإذا تمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنها تقلل من احتمال إجراء تغيير أو تعديل في محتويات البرنامج التدريبي، وقد أكدت إحدى الدراسات أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية عندما أعدت مشروع تنموي يهتم بتقديم المعلومات والمهارات التي يحتاجها معلمو المرحلة المتوسطة للتدريس للطلاب الذين لديهم اتجاهات وسلوكيات، فوضوية في مواقف مختلفة شاملة.

وتتضح أهميتها من خلال التأكيد علي المبادئ التالية:

- اعتبارها الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وهي مدخلا مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم برامج تدريبية بعد أن يتم تحديدها.
- المساعدة في تحديد النقص المراد استكماله عن طريق التدريب من خلال

مقارنة كفايات ومهارات متاحة مع ما تحدده الاحتياجات التدريبية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية؛ مما يؤدي إلي تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ونوع هذا التدريب.
- تعتمد هذه العملية علي الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ مما يؤدي إلي التحديد وفقا لأسس ومعايير موضوعية تستند علي حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
- تخفيض النفقات بتحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، مع رفع معدل كفاءة الأداء وتحقيق معدل أعلي من إنتاجية العمل وتحقيق عن طريق التدريب.
- الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسة والتي ليست بالضرورة من مشكلات يمكن علاجها بواسطة التدريب، حيث من الممكن أن تكون جذورها في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وليس في العنصر البشري الذي قد يمتلك خبرات ومهارات وكفايات تؤهله لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
- الوصول إلي قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها، وبخاصة إذا ما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة ومتكاملة لتشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما كونها:

- تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب والامكانات المتاحة للاتجاه الصحيح.
- عامل أساسي يوجه الامكانات المتاحة للتدريب للاتجاه السليم، فإذا لم

يتم معرفتها أدي ذلك لضياع الجهد والوقت والمال المبذول في التدريب

- تحقق فاعلية التدريب، وتوفر الوقت، والجهد، والمال، إذ تبني في ضوء برامج التدريب، وإن لم تحدد بطريقة سليمة، أصبح التدريب مضيعة للوقت، والجهد، والمال، وفقد قيمته وأهميته للفئة المستهدفة منه.

ويتيح تحديدها أيضاً التعرف علي:

- آراء المتدربين والأعمال التي يؤدونها؛ حتى يأتي التدريب متمشيًا مع احتياجاتهم التدريبية ومرتبطًا بواقع عملهم المهني.
- تغيرات واجب إحداثها في المتدرب من حيث معلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لتمكينه من أداء اختصاصات وظيفته، أو يعد لشغل وظيفة أعلي.
- مستوي المتدرب قبل بدء التدريب والمستوي المأمول عند نهايته.

مما سبق تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- المساعدة في تحديد أهداف البرامج التدريبية.
- التعرف علي جوانب القصور في التدريب ومحاولة علاجها.
- أساس علمي لوضع الخطة التدريبية، وتحديد نوعية التدريب المطلوب.
- مسايرة التطورات الحديثة في مجال الإدارة.
- تشجيع العمل القيادي، وتحديد أساليب العمل، وتقويم الأداء، وحل المشكلات التي تعوق سير العمل.
- المساعدة في تحديد مدي الحاجة للتدريب للقيادات في مختلف مواقعها.
- التعرف علي أسباب انخفاض مستوي الأداء أو ارتفاعه.

- العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تُسبق أي نشاط تدريبي، وتأتي قبل تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.
- تُحديد التدريب المناسب للوظيفة، وما سيحسنه ويحدثه من اختلافات.
- ملاحظة مشكلات التنظيم والربط بين تحسين الأداء وأهداف التنظيم.
- تُساعد في انكشف عن معوقات ومشكلات العمل التي تعاني منه المؤسسة والتي قد لا يرتبط علاجها بالتدريب، بل تكون مرتبطة بالجوانب الإدارية والتنظيمية.
- تُساعد في الوصول إلي قرارات سليمة وفعالة لتخطيط التدريب.
- المساعدة على تحديد نقطة بداية التدريب والأساليب والأدوات والمواد؛ مما يؤدى إلى إقبال المتدربين على البرنامج التدريبي بفاعلية.

- مستويات الاحتياجات التدريبية:

تتعدد مستويات الاحتياجات التدريبية وفيما يلي عرض عن بعض مستوياتها :

- الحاجات التدريبية على مستوي التنظيم:

وهي عقبات، أو مشكلات تقف في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ويمكن التغلب عليها عن طريق التدريب. وفي هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد، وبالتالي الحاجة إلي تدريبهم، من خلال النظر إلي أسباب القصور علي مستوي المنظمة.

- الحاجات التدريبية علي مستوي الوظيفة :

وتمثل المعلومات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة. وفي هذه الحالة يتبين وجود قصور في معلومات ومهارات الأفراد، وحاجتهم إلي التدريب، من خلال النظر إلي أسباب القصور علي مستوي الوظيفة.

- **الحاجات التدريبية على مستوى الفرد :**

وتمثل نوع أو كم من المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي تنقص الشخص الذي يقوم بأداء عمل معين، وترجع إلي:

- **الترقية**: تؤدي إلي وجود فجوة بين القدرات الحالية، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- **النقل**: حيث يؤدي إلي فجوة متشابهة للفجوة الموجودة العنصر السابق.
- **تقييم الأداء**: يؤدي لاكتشاف فروق بين الأداء الفعلي والمتوقع وفق معايير التقييم المحددة لأداء العمل.
- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي**:

عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج علي الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن معرفة إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

- **الحوادث**: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلي قصور في معلومات الأفراد عن أساليب العمل والأجهزة وغيرها يجب تدريب هؤلاء الأفراد.
- **الشكاوى**: إذا كانت من أفراد معينين وأسبابها ترجع إلي نقص في معرفتهم بالعمل استلزم ذلك القيام تدريبهم.
- **القيام بمهام خاصة**: إذا طلب من الموظف أداء مهام خاصة، وقدراته الحالية لا تسمح بأدائها، استلزم ذلك تدريبه.

- **الخطوات التي تتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية:**

يُعد تقدير الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية في معظم البرامج التدريبية فلا يمكن تصميم برامج تدريبية دون معرفة الفجوات في أداء المتدربين والمؤسسة نفسها؛ لذا ينصح باتباع الخطوات التالية عند تحديدها:



ـ **الخطوة الأولي**: وتشمل دراسة العوامل الخارجية المحيطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد وتضم الخصائص الدائمة التي تميز نشاط المنظمة وأسلوب ممارسة التخصص، وذلك يُساعد أخصائي التدريب علي تحديد ملامح رئيسة لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والاحتياج التدريبي وما يجب عليه معرفته.

ـ **الخطوة الثانية**: تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم للفرد لشغل الوظيفة ليتمكن من أداء عمله بنجاح.

ـ **الخطوة الثالثة**: التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ علي أسلوب أداء العمل، والمتوقعة في التكليفات التي تسند لشاغلها.

ـ **الخطوة الرابعة**: تحديد الاحتياجات في ضوء ما سبق، بهدف تحديد المعلومات والمهارات اللازمة للمتدربين وأولويتها.

ـ **الخطوة الخامسة**: دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم بهدف عدم إضاعة الوقت، وذلك بمعرفة ما المتوقع إكسابه للمتدربين (معلومات – سلوك – مهارات) ومستواهم الحالي.

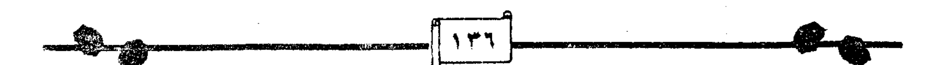
ـ **الخطوة السادسة**: تحديد حجم الاحتياج كماً ونوعاً.

وأشار آخر إلي استخدام الخطوات التالية عند تقرير الاحتياجات التدريبية:

ـ **الخطوة الأولي**: تحديد الأهداف العامة وترتيبها حسب الأولوية.

ـ **الخطوة الثانية**: دراسة الموضوع من جميع زواياه، عن طريق مقابلة خبراء متخصصين في المجال ومراجعة الكتب والدوريات والتقارير المتعلقة بالموضوع

ـ **الخطوة الثالثة**: تحديد المصادر والأشخاص الذين سيتعامل معهم للحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة.



- **الخطوة الرابعة:** اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة للحصول علي البيانات، وذلك لوجود أساليب عدة لجمع المعلومات مثل (المقابلة- الملاحظة – السجلات – المناقشات الجماعية).

- **الخطوة الخامسة:** تحليل البيانات عن طريق (تصنيف البيانات – تقديم الإحصاءات- إعداد التقرير).

وأوضح آخر أن هناك خطوات تراعي عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتتمثل فيما يلي:

- **الخطوة الأولي:** تقدير الاحتياجات، ويعني تحديد التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وعند تقدير الاحتياجات ينبغي ترتيبها بحسب الأولوية.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الأهداف، يتم تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي بناءً علي تقدير الاحتياجات اللازمة للمتدربين، من أجل الانتقال بين الموجود بالفعل، وبين ما يراد الوصول إليه.

- **الخطوة الثالثة:** تصميم برنامج التدريب، وتشمل وضعه وبنائه وصياغته بما يتناسب مع الأهداف المرجوة، ويجب تصميمه حسب الامكانات المتاحة ليسهل تنفيذه.

- **الخطوة الرابعة:** التطبيق، ويقصد به التطبيق العملي؛ حيث يبدأ البرنامج التدريبي في التدرج لتحقيق أهدافه، وذلك في وجود مدربين قائمين علي عملية التدريب.

- **الخطوة الخامسة:** التقويم، وهي مرحلة المتابعة لكل مراحل البرنامج التدريبي، وتشخيص جوانب القوة والضعف فيه، وما تم وما لم يتم تحقيقه.

وينصح آخر بإتباع المراحل التالية:

- إجراء دراسة ميدانية للتعرف علي مشكلات الأداء، والتي يمكن علاجها بالتدريب.
- دراسة وتقييم أنظمة العمل وهذه المرحلة تمثل تحليل التنظيم؛ مما قد يتولد عنه إجراء تعديلات تحتاج إلي تدريب.
- إجراء دراسة عن تخطيط القوي العاملة في الدولة.

- تحليل العمل:

يهدف تحديد أوصاف الوظائف، ومواصفات شاغلها؛ لتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة.

- تحليل الفرد:

بدراسة قدراته، ومؤهلاته، ومستواه الوظيفي، ودوافعه واتجاهاته، وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة. وهذا يوضح وجود إجراءات وخطوات يجب إتباعها عند تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي من خلال إتباعها يمكن مراجعة البرامج من أجل التقدم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

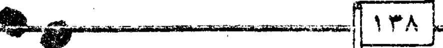
- طرق وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد الطرق والأدوات المستخدمة لتحديد احتياجات التدريب ومنها:

- تحليل التنظيم :

ويقصد به:

- دراسة شبكة التفاعلات داخل المنظمة أو المؤسسة، والإسهام في تطوير طرق أداء العمل فيها.
- دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم لتحديد المواقع التي



يكون فيها التدريب ضروريًا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها وتحديد نوع التدريب اللازم، وتحديد مدي توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدي فاعليتها من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة، ومقارنتها بالنفقات، والموارد المستخدمة.

وبناءً علي ذلك فهذا الأسلوب يلقي نظرة شاملة علي الموقف ككل واحد بجميع أبعاده وعناصره وعدم البحث عن عوامل مستقلة بل يدرس شبكة العوامل المؤثرة في علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها. فعند استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ بالتعرف علي المشكلة ووضع حدودها ثم يتم تحليل النظام وتحديد أهدافه ودراسة تركيب القوي العاملة للمنظمة مع وضع النظام الجديد والذي يشمل المدخلات وهي الفئة المدربة والتسهيلات المادية والفنية وطرق التدريب.

- تحليل العمل:

ويقصد به الدراسة العملية التفصيلية للعمل أو الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمتطلبات التخصصية المطلوبة من الفرد حتى ينجح فيه؛ لذا فإن هذا الأسلوب يعني بأداء العاملين علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالمؤسسة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها والأسباب وراءها، وذلك بهدف تحديد نوعية التدريب المطلوب، وتقرير محتوياته علي أساس ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة لأداء المهمة والعمل بطريقة فعالة، وكذلك فإنها تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم.

وتبعاً لذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعد التعرف علي مهام المتدربين الوظيفية، والمعلومات المتعلقة بمسئوليات ومهام شاغلي الوظيفة.

- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات تحليل الفرد(شاغل الوظيفة) والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو وظائف مستقبلية ويتضمن أيضًا تحليل الفرد ومواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة، وخبراته العلمية والعملية، والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئولياته التي تمثل وصفاً دقيقاً وصحيحاً للوظيفة الموصوفة، ويتضمن أيضًا تحليل المهارات الادراكية والإنسانية والاجتماعية والمهارات المهنية والإبداعية مع دراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر علي التدريب وتتأثر به. ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال التعرف علي مواصفات الوظيفة والمسئوليات المترتبة علي شاغلها.

- أسلوب دلفي:

أحد المنهجيات المستخدمة في تنظيم الإجماع والاتساق بين الخبراء في مجال ما بشأن قرار أو قضية ما، ويستخدم للحصول علي زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من أي عدد من الخبراء في مجال تخصصاتهم الفرعية حيث يقلل من العوامل النفسية التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات ويستبدل النقاش والجدل المباشر ببرنامج مصمم بعناية عن طريق الاستفهام الفردي المتتابع حيث يتيح للخبير إعادة النظر في تقديراته السابقة، وأن يأخذ في اعتباره ما أهمله من عوامل، وبذلك فهو أسلوب لبناء الاتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو مناقشة موضوع في أسلوب جماعي.

وبذلك يمكن استخدامه في تحديد أنسب الطرق والأساليب والأوقات لعقد البرامج، كما يمكن الاستعانة به في تحديد الأهداف الفعلية التي تقوم عليها برامج التدريب وكيفية تطويرها، وفي تطوير وتحديث برامج التدريب العملية. ويمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق استطلاع موضوع المشكلة، وفهم وجهات النظر حولها، واستيضاح نقاط الاختلاف ثم التقويم النهائي والذي يتم بعد تحليل جميع المعلومات واسترجاع كل التقديرات لوضعها في الاعتبار.

- اللجان الاستشارية:

مدخلاً من مداخل تحديد الاحتياجات، حيث تجتمع اللجان التي تمثل كل المستويات الإدارية أو التخصصات الوظيفية لتحديد ومناقشة الاحتياجات التدريبية وترتيب أولوياتها، ويمكن أن تأخذ شكلاً آخر حيث يمكن تشكيلها من الخبراء من خارج المنظمة لتقوم بالمهام السابقة وفي كلتا الحالتين تقدم اللجان توصيات ولا تأخذ قرارات.

- تحليل المعرفة:

ويقصد بها توجيه أسئلة بسيطة لتوضيح ما إذا كانت المعرفة المطلوبة متوافرة، أو ملاحظة ما إذا كانت مجموعة القواعد أو المعلومات مثبتة، أو من الممكن وضع اختيارات في الحالات الأكثر تعقيداً.

- تحليل تقارير الموجهين:

يمكن أن تلعب تقارير الموجهين دوراً حيوياً في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين. إذا توافرت فيها عوامل الدقة والموضوعية والبعد عن السطحية والعموميات حيث يمكن من خلال تحليل هذه التقارير التعرف على

نقاط الضعف التي يعانى منها المتدربون والتي يمكن علاجها بالتدريب.

- **مزاياها:** أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح، وتقدم معلومات واضحة لمسئولي التدريب. وتعرض مقترحات جيده لعلاج نقاط الضعف ونوع التدريب اللازم.

- **عيوبها:** تأخذ الصيغة الإنسانية وتميل إلى المدح دون توضيح الأسس التي استندت عليها. كما أن معظم التقارير تحدد المشكلات ولا توضح أسبابها أو العوامل التي تقف وراءها، ومن ثم فالاعتماد عليها بصورتها الراهنة قد يؤدى إلى نتائج لا تعبر عن الواقع بشكل موضوعي. ويمكن التغلب على هذه العيوب إذا تم تقنين أدوات موضوعية يعتمد عليها الموجهون في كتابة تقاريرهم لتكون معبره عن الواقع وتسعى إلى تشخيصه.

- **آراء الخبراء :**

من بين الأساليب التي تستخدم في جمع معلومات عن الاحتياجات التدريبية، حيث يجتمع عدد من الخبراء في التدريب والبرامج التدريبية وفى طبيعة الأعمال المستهدف تنظيم برامج تدريبية لها. ويقومون بدراسة أوضاع المديرين وتقدير الواجبات والمهام التي تشتمل عليها وظائفهم. ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية المتصلة بتلك الأعباء والمهام، من خلال خبرتهم ودرايتهم بأدائهم. ويفضل ألا يكتفي بهذه الطريقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بل ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى.

- **تحليل أداء العاملين :**

ويعني جمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية في ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة.

- مجموعات المناقشات :

تعتبر المناقشة في مجموعات صغيرة إحدى وسائل تحديد الحاجات التدريبية، وتعني المناقشة حصول حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف يهدف إلى تحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدربين، وتعني انتقاء شخص مؤهل لإجراء اتصال شفوي بهدف جمع معلومات لفظية من المتدرب حول جوانب عمله في ضوء كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته.

وبذلك فهي تعني استقراء التطورات المتوقعة لتوفير متطلبات الأعمال في ضوء معطيات المستقبل.

ويستخدم من خلال هذه الأساليب العديد من الأدوات يتم عن طريقها جمع المعلومات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ومن أهمها :

أ- المقابلة:

يميل كثير من المبحوثين إلي تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابة فهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية، حيث إنها تؤدي إلي نشأة تفاعل ودي بين الباحث والمبحوثين، فالباحث يشجعهم ويساعدهم علي التعمق في شرح وفهم المشكلة، والمقابلة الشخصية من وسائل تحديد الاحتياجات، فالمناقشة في مجموعات صغيرة تعني حوار بين أكثر من شخص بشكل مقصود وهادف لتحديد كفايات العمل ومتطلباته ومعوقاته من وجهة نظر المتدرب.

ويتم إتباع هذا الأسلوب باستخدام أحد المدخلين التاليين :

- أسلوب المقابلات الرسمية:

ويتم تنفيذه بالإعداد الجيد، والحصول علي موعد سابق، مع تحديد عدد الأفراد التي ستتم معهم، وإعداد قائمة بالأسئلة التي تتعلق بموضوع المقابلة.

- أسلوب المقابلة الودي "غير الرسمي":

ويتم تنفيذه عن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد، دون الحصول علي موعد سابق، ويقوم الباحث بتوجيه أسئلة غير مباشرة، ويتبع أساليب مختلفة تضمن الحصول علي معلومات وبيانات مختلفة تساعده علي معرفة الاحتياجات التدريبية، وبناءً علي ذلك يمكن استخدام المقابلات الشخصية مع الأشخاص المراد تدريبهم أو قياداتهم، للوصول إلي الاحتياجات التدريبية، وذلك بمعرفة الموضوعات المرغوبة، وما يرونه احتياجا تدريبيا للمتدربين أو للعاملين تحت قيادتهم.

ب- الاستبانة:

إحدى وسائل جمع البيانات وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم باليد إلي الأشخاص الذين يتم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم علي الأسئلة الواردة فيها ثم يقوموا بإعادتها ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها. وهي وسيلة من الوسائل الجمعية لجمع المعلومات من العاملين، وتتضمن مجموعة من الأمثلة المكتوبة بصورة واضحة حول جوانب الأداء وظروفه ومتطلباته وكفايته، وقد تكون الأمثلة مفتوحة، أو أسئلة تتطلب إجاباتها الاختيار من بين عدة بدائل بحيث تغطي الأسئلة كافة جوانب العمل. وتستخدم غالبا هذه الأداة في البحوث التربوية والاجتماعية لإمكانية تطبيقها بسهولة فهي لا تحتاج إلي عدد كبير من جامعي البيانات وقليلة التكاليف ويمكن تقنيتها بسهولة وعن طريقها يمكن الحصول علي بيانات محرجة، وأستخدم الباحث هذه الأداة وطبقها علي أفراد عينته للتعرف علي ما يرونه احتياجات تدريبية وما يرونه من نقص في

البرامج التدريبية السابق التدريب عليها لعلاجها وتفاديها مستقبلا في النظام التدريبي المقترح لتدريبهم.

جـ- السجلات:

تركز علي نتائج أداء العاملين؛ إذ يبحث المتخصصون في السجلات والوثائق والتقارير والأرقام؛ لمعرفة التفاصيل الدقيقة لما يقوم به العاملون. ويمكن استخدام الامتحانات والاختبارات للحصول علي تفاصيل الأداء الأمثل والأداء الواقعي. ويُعد فحص السجلات والبيانات المتوافرة فيها من أدوات تقدير الحاجات غير المكلفة التي تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل، وتشجع علي إشراك الزملاء في تفسير البيانات المتوفرة لديهم نتيجة ما يفعلونه. ويُعد إحجام الزملاء عن إعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة من سيئات هذه الأداة .

د- المناقشات الجماعية:

تساعد في الحصول علي جميع أنواع البيانات - إذ يميل الأفراد ضمن المجموعات إلي إعطاء معلومات يصعب الحصول عليها أثناء وجودهم منفردين؛ لذا ينبغي التركيز علي اختيار مجموعة متنوعة من الأشخاص بإعداد مناسبة فيمكن أن يؤثر حجم المجموعة علي كمية ونوعية المعلومات التي سيتم الحصول عليها، فإذا كان حجم المجموعة صغير فذلك لا يؤدي إلي التنوع في المعلومات المرغوب الحصول عليها؛ لذا يستلزم تطوير محاضر الاجتماعات لأنها المفتاح الرئيسي لضمان نجاحها في تحديد الاحتياجات وتقديرها، وهذا يوضح إمكانية استخدامها عن طريق عقد لقاءات واجتماعات مع مجموعات متنوعة من الأفراد أو الرجوع لمحاضر الجلسات، والاجتماعات للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للمتدربين؛ لذا يلزم تطوير محاضر الجلسات والاجتماعات لتتسم بالواقعية

والصدق، وبذلك تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لمعرفة الاحتياجات التدريبية.

- مهارات ينبغي توافرها في مسئولي تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل تلك المهارات فيما يلي:

- القدرة علي جمع البيانات من مختلف المصادر المتاحة.
- استخدام الأساليب الخاصة بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها.
- تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء ومستواه.
- الاتصال والتفاعل مع المتدربين، والقيادات العليا، للوصول إلي وجهة نظر متكاملة عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

- برامج تدريب العاملين في المؤسسات التربوية:

مهنة التربية من أشق المهن وأعقدها، لأنها ترتبط بالإنسان ذلك المخلوق الذي تتطلب تربيته مهارات متنوعة، وفي ظل التطورات المتلاحقة لمفهوم التربية التي جعلت من النمو الشامل والمتكامل لجميع جوانب الشخصية هدفاً تسعى إليه، فقد نشأت حاجة حقيقية لتدريب الكوادر التربوية القادرة على تحقيق أهداف التربية وأداء رسالتها على أكمل وجه. ولعل من أكثر هذه الكوادر التربوية حاجة للتدريب، هم التربويون شاغلي الوظائف القيادية، وذلك لمسؤوليتهم عن الجانب الفني والإداري في العملية التربوية، فهم القائمون على تنفيذ ومراقبة العملية التربوية في الميدان. وتبرز الحاجة للتدريب بشكل أكثر إلحاحاً، إذا ما كانوا من مديري المؤسسات التعليمية ووكلائها المعينين حديثاً في وظائفهم. ويتعرض المشتغلون بالتدريب إلي النقد، فمعظم برامج التدريب عديمة الجدوى بسبب الفشل في اختيار النظريات التي تقود المجالات، فتدريب الإدارة المدرسية يتم في

أشكال مختلفة ومن خلال أماكن مختلفة ففي أمريكا يتم من خلال الجامعة وفي معظم الدول النامية يتم تنفيذه من خلال معاهد التعليم العالي.

ولقد أصبحت برامج التدريب في دول العالم موضوعاً لدراسات تحليلية وتقويمية، عبارة عن عدم رضاها لوجود سلبيات ومعوقات تحول دون فاعلية تامّة أو مرغوبة فهي في أكثر الأحوال لا تجد حقها من التمويل، والتجهيز، والتنظيم في مستوى الكفاية- ومن ثم فهي تمضى دون إحداث فاعل في التنمية ولا تجد متابعة مستمرة من أجل التطوير. إذا فالبرنامج التدريبي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والدورات التعليمية المادية والبشرية التي تعالج موضوعاً أو موضوعات تنتهي إلي تحقيق غاية محددة وربما يكون التدريب حلقة من سلسلة متصلة من التدريبات كل حلقة تؤدي إلي تنمية الحلقة التي تليها. وفي نفس الوقت ذات صلة ديناميةمع الحلقة السابقة لها، وهو عبارة عن منهج تنظيمي من أجل اختيار وتدريب وتدعيم مديري المؤسسات التعليمية من اجل تطوير العمل المدرسي حيث وجد أن المؤهل التربوي غير كاف.

وتتخذ أنشطة التدريب أوجه عدة وتنظم في برامج لتحقيق النمو المهني المتواصل للمتدربين، وبذلك تتنوع برامج التدريب لتتناسب مع الحالات المختلفة ومعالجة كل موقف بما يناسبه من دراسات وأساليب تدريبية.

ـ أسس برامج تدريب العاملين في المؤسسات التربوية أثناء الخدمة:

يجب اعتبار التدريب أثناء الخدمة عملية تعزيز وتدعيم لسلوكيات جديدة في العمل، وإحلالها محل السلوكيات السائدة، وهذا يتم من خلال التدريب وتقليل التركيز علي كل ما هو ثابت وتقليدي مع التركيز علي الاتجاهات الحديثة التي

تتناسب مع متطلبات تطوير العمل، ولكي يكون هذا السلوك مدعماً فمنّ الأفضل أن يتم التدريب في نفس موقع العمل أوفي بيئة مشابهة له قدر الإمكان حتى يمكن تحقيق مصداقيته ويكون التدريب عملياً. وهناك أسس عدة تقوم عليها برامج التدريب أثناء الخدمة ينبغي مراعاتها عند بناء البرامج التدريبية علي مختلف مستوياتها ومن أهمها:

- تحديد الأهداف النهائية لكل برنامج تدريبي وتحديد أهدافه التفصيلية إجرائياً.
- التوجه نحو العمل في تحديد الأهداف ومكوناتها وأنشطتها وأساليب تقويمها.
- توصيف عمل الدارس المستهدف تدريبه توصيفًا دقيقًا وتحليل مهامه، ومتطلبات تحقيقها من كفاءات ومهارات وتقصي واقع هذه القيادات المستهدفة كأساس لازم لتخطيط برامج التدريب.
- التركيز علي اكتساب مهارات الإدارة اللازمة لكل مستوي ونوع من مستويات وأنواع القيادات التربوية والعمل علي تحقيق التكامل بين المهارات المطلوبة.
- العمل علي التكامل بين برامج الإعداد قبل الخدمة وبرامج التدريب أثناء الخدمة.
- تشجيع مشاركة المتدرب بفعالية في تخطيط البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقويمه.
- توظيف التغذية الراجعة لأغراض التنفيذ المرن لبرامج تدريب هؤلاء القادة.

وبذلك يمكن صياغة الأسس والمبادئ التي تقوم عليها برامج تدريب أثناء الخدمة في أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، ومرتبطة بموضوعات التدريب وأنشطته، وتتضمن العديد من الأنشطة التي تستهدف بناء الفرد وتطوير أدائه، وأن تستفيد برامج التدريب من كافة الإمكانات المادية والبشرية والتسهيلات المادية

المتاحة، ويلزم أن تزود المتدرب بمعلومات كافية عن متطلبات المهنة وتغرس في نفوس المتدربين الرغبة في استمرار النمو المهني. والارتباط بالاحتياجات التدريبية للمتدربين.

- تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي:

لا يتم تصميم البرامج التدريبية من فراغ فيلزم أن تصمم وفقًا للاحتياجات التدريبية المحددة سواء من المنظمة أو المتدربين؛ لذا يلزم إتباع ما يلي من خطوات:

- التحدث إلي المدراء بخصوص بيئة العمل في المنشأة وجمع معلومات عن أهدافها.
- الحصول علي الدعم لبرنامج التدريب.
- تحديد متي يحتاج الموظفون إلي المعرفة والمهارات أو كليهما.
- تخطيط تنفيذ الدورات القصيرة بدلا من الدورات التي تستغرق أربعة أو خمسة أيام، إذا كانت المواد ذات طابع فني متخصص.
- التعرف علي ما يحتاجه المشاركون لمعرفته أو لعمله ومستوى أدائهم الحالي وما يحفزهم ومستوى تعليمهم والدورات التي حضروها سابقاً.
- عند تحليل الاحتياجات التدريبية تحدد المهام والوصف الوظيفي وإجراء تقييم لمستوى مهارات الموظفين الذين يؤدون الوظيفة، تحديد الفجوة في الأداء بين المهارات المطلوبة والحالية مع التأكد من وجود احتياجات تدريبية.
- وضع وصياغة أهداف التدريب ومناقشتها مع المتدربين، والتي يجب كتابتها بلغة واضحة وسهلة وفي تسلسل منطقي.
- تخطيط الأجندة (الجدول) لتشمل الترحيب والمقدمة، الأهداف، الوحدات التدريبية، فترات الراحة، الأسئلة والأجوبة، التلخيص وختام الدورة، التقويم.

- قبل تنفيذ البرنامج يراعي إجراء اختبار للمواد أمام مجموعة تجريبية تكون خليط من المشاركين المحتملين وشاملة للمرشحين المحددين في تغذيتهم الراجعة.
- تحديد وقت التدريب بحيث لا يكون مبكراً أو متأخراً بالنسبة للأهداف.
- وضع أسبقيات للتدريب.
- أن تكون المواد التدريبية عند كتابتها مركزة بحيث تكون الأهداف واضحة وتكون خطة البرنامج ذات مستوي عال وموضح بها المحتويات الرئيسة والأهداف لكل وحدة تدريبية والنتائج المتوقعة من الدورة مع اختيار انسب الأساليب التدريبية وفي النهاية يتم استشارة الخبراء للتأكد من الدقة في المواد.

وبذلك يجب أن تصنع برامج التدريب طبقا للاحتياجات المحددة والخاصة بالمهام والوظائف ويجب أن يزود بخبرات الأفراد المثبتة والملاحظة. فيجب علينا أن نتحدث إليهم ونكتشف ما يريدونه وما لا يريدونه، وما يمكن الحصول عليه من خلال البرنامج التدريبي، وتُعد عملية مطابقة الاحتياجات التدريبية أساس لإعداد البرنامج التدريبي، فعن طريقها يمكن الوصول إلى الفجوة بين ما يؤديه الشخص وما يجب أن يؤديه والذي يعرفونه وما يجب أن يعرفوه؛ لذا يستلزم وضوح الأهداف وتحديدها بدقة في ضوء احتياجات المتدربين ومهامهم، محتوى البرنامج التدريبي وشموله لإطار نظري وفكري مستحدث وإطار ميداني، تنوع أساليب التدريب، وتقويم البرنامج التدريبي بشكل موضوعي باستخدام أدوات مقننة تكشف عن الإيجابيات والسلبيات، وبذلك يجب أن تصمم برامج تدريب المديرين

وفقًا لاحتياجاتهم التدريبية، وأن أي نشاط يقدم ينبغي أن يهدف إلى تلبية احتياجاتهم وإشباعها، وبقدر الدقة والموضوعية في تحديدها تحدد فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي المصمم لتلبيتها.

ويمكن توضيع خطوات تخطيط البرنامج التدريبي وتصميمه فيما يلي:

- وضع أهداف البرنامج التدريبي بناءً علي تقدير الاحتياجات التدريبية، وتصاغ بطريقة سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها.
- اختيار الفئات المستهدفة للتدريب، وينبغي اختيارهم بعناية، لضمان نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه.
- تحديد مكان التدريب بعناية حيث يؤثر في كفاءة وفعالية التدريب؛ لذا يلزم أن يكون متسعاً، ومقاعده متوافرة، وسهلة الترتيب، وجيد الإضاءة والتهوية ويتوافر به مصدر للتيار الكهربي ويكون في أدوار مناسبة.
- تحديد زمن التدريب في ضوء مراعاة فترات الراحة، مناسبة المدة مع هدف البرنامج التدريبي، التوازن في العمل التدريبي خلال فترة التدريب، التتابع الزمني للموضوعات بحيث ينتهي الموضوع بنهاية اليوم التدريبي أو الفترة التدريبية، مراعاة خلفية المتدربين وخبراتهم.
- تصميم محتوي البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية وأهدافه.
- إعداد المادة التدريبية الملائمة للبرنامج التدريبي ومستوي المتدربين.
- تحديد أساليب التدريب حسب الأهداف وطبيعة مواد التدريب وأسلوب المدرب ومستوي المتدربين والزمن المتوافر للتدريب.
- اختيار وسائط التدريب، وينبغي أن ترتبط بالأهداف وتتفق مع الثقافة السائدة.

- اختيار المدربين، وينبغي انتقائهم بدقة من الذين تتوافر فيهم مقومات التدريب.
- تحديد أساليب تقويم البرنامج التدريبي، والتي ينبغي أن تشمل عناصره.
- وضع ميزانية البرنامج التدريبي.

ومما سبق يمكن صياغة عناصر البرنامج التدريبي فيما يلي:

- كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية:

يتم اختيار البرنامج وتحديد عنوانه من خلال دراسة وتحليل الوضع الراهن، بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحليل الوصفي للوائح والأنظمة، الحصول على استجابة المتدربين عن أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، دراسة وتحليل الامكانات المادية والبشرية.

- كتابة مقدمة البرنامج:

تهدف إلى تقديم الموضوع أو التمهيد النفسي لقبوله؛ لذا يجب أن تكون مقنعة، ومفيدة ومتكاملة في عرضها.

- مسوغات البرنامج:

هي الأسباب التي أدت إلى القيام به ودواعي تنفيذه واختياره بمواصفات معينة، دون غيره من البرامج، وإبراز مسوغات البرنامج يدل على وضوح الأهداف المقصودة في ذهن المسئول عنه، وتبين ارتباط هذا البرنامج بما سبق من إجراءات أو برامج وبما يليه، وبالإضافة إلى ذلك فقد يكون الأهم إنسانياً تؤمن باقتناع الآخرين بالحاجة إلى البرنامج وجدواه، سواء أصحاب القرار في الموافقة عليه أو المستهدفين به.

- تصميم وكتابة المحتوى التدريبي:

وهو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات، وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية؛ لذا يجب تحديد الأهداف التدريبية، وضوح الفكرة، توظيف أداءات التعليم، وهو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لآخر وتوضح طبيعة التعليم، وترجمة ذلك كله إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عملياً، ويجب أن تتناسب عملية تحديده مع طبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية التدريب، فإن كان المتدربون لهم خبرة طويلة فإن المادة العلمية ستكون مختصرة، ويكون التركيز على التطبيقات والحالات الدراسية، أما إذا كانوا من ذوي الخبرات القليلة فالمادة العلمية ستكون مكثفة، ويتم تجزئه المحتوى التدريبي إلى دروس ومقررات تدريبية.

- كتابة مقررات التدريب:

عند كتابة المقررات التدريبية يراعي ما يلي:

- كتابة رقم المقرر وعنوانه ضمن البرنامج التدريبي، يوم وتاريخ تنفيذه.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه بالساعات والدقائق.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- تحديد الهدف العام والأهداف الخاصة.
- تحديد معارف وسلوكيات الوظيفة التي سيتم التدريب عليها، وأنشطة تحقيقها.

- شروط المشاركة والفئة المستهدفة من التدريب:

يعتمد نجاح التدريب إلى حدٍ كبير على وجود مدرب مقتنع بأهميته، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية؛ لذا

يمكن أن يضع المصمم شروطاً تتعلق باختيار المتدربين منها (المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، العمر، القدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب).

- اختيار المدرّبين:

يجب اختيار المدربين بعناية، فهم المسئولون عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي ويمكن اختيارهم بناء علي (الخبرة العلمية والعملية حول المهمة التي سيقوم بها، وأن تتوفر لديهم الرغبة في التدريب، المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتدربين، الذكاء، المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية، والتحليل).

- مدة البرنامج:

عند تحديدها ينبغي مراعاة : الأهداف المرجو تحقيقها، نوع البرنامج، مكان تنفيذه، عدد ساعاته، حجم أماكن التدريب وعدد المتدربين.

- آلية التنفيذ:

ويراعى عند التنفيذ ما يلي:

- توزيع البرنامج اليومي على المتدربين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التدريب لخططهم الخاصة بتدريس المواد التدريبية على المتدربين.
- تحديد أساليب التدريب العملي، ومدى ملاءمتها لتنمية مهارات المتدربين، وتعريف المتدربين بوسائل التقويم والتطبيق.
- الاهتمام باليوم الأول من التدريب بخاصة الجوانب الإدارية(التسجيل، السكن، قاعات التدريب).

- تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، ينبغي تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، وتسمى هذه العـ ـية تصميم المحتوى التدريبي وهي

خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي، وبشكل عام فإن المحتوى التدريبي عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل تتمثل في تحديد محتوى الدورة التدريبية- تصنيف المحتوى التدريبي - ترتيب المحتوى التدريبي - اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء منه - تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء منه.

- تحديد محتوى الدورة التدريبية:

يرتبط محتوى أي دورة تدريبية بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية؛ لذا فعند تحديده يجب أن نضع في الاعتبار: هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟ هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟ هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟ ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

- تصنيف المحتوى التدريبي:

يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات)؛ لذا يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية.

- ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب، وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً لظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح) - نظرية التدريب التي

تتبناها الدورة التدريبية- من العام إلى المحدد- من المختصر إلى التفصيلي - من المعلوم إلى المجهول- من النظري إلى العملي.

- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ، والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

- أساليب إعداد برامج تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية:

تتعدد الأساليب المتبعة في إعداد برامج التدريب وتتناول هنا بعض هذه الأساليب مثل أسلوب تحليل النظم، وخريطة سير العمليات.

- أسلوب تحليل النظم:

عند استخدام هذا الأسلوب في إعداد برامج التدريب يلزم إتباع الآتي:

- تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج:

بناءً علي تقدير الاحتياجات يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي لتلبيتها، ويجب أن تصاغ بطريقة يسهل ملاحظتها وقياسها، وتختلف أهداف البرامج التدريبية فمنها ما يهدف إلي رفع مستوي الأداء، تحسين العملية التعليمية، تزويد المتدربين بأحدث التطورات في مجال العملية التعليمية، أو تنمية بعض المهارات.

- أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتعدد أساليب التدريب، منها ما هو نظري، عملي أو تعليم ذاتي، وتحديد الأسلوب يتوقف علي طبيعة البرنامج وما يهدف إلي تحقيقه.

- الوقت أو الزمن الذي يقدم فيه:

يتم تحديد زمن التدريب في ضوء اعتبارات أهمها مراعاة فترات راحة



المتدربين، مناسبة مدة البرنامج التدريبي للأهداف، التوازن في العمل التدريبي خلال فترة التدريب، التتابع الزمني لموضوعات التدريب بحيث ينتهي الموضوع التدريبي بنهاية يوم تدريبي أو فترة تدريبية، خلفية المتدربين وخبراتهم، وفي ضوء ذلك يحدد الوقت فيكون قبل العمل أو بعده، صباحا أو مساء، في أجازة نصف العام الدراسي أو في عطلة نهاية العام الدراسي.

- المدربون:

يُعد اختيار المدرب من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه؛ لذا يلزم الاهتمام باختياره ومراعاة توافر مقومات نجاحه في التدريب.

- الحضور في البرنامج:

ينبغي تحديد شروط الحضور من حيث هل هو إجباري، اختياري، كل أو بعض الوقت، حسب وقت الفراغ، تفرغ من العمل، في غير أوقات العمل.

- حوافز الانتظام في البرنامج:

لجذب المتدربين للحضور والانتظام في برنامج التدريب يلزم أن تقدم حوافز تتمثل في زيادة الراتب، الترقية لوظيفة أعلي،شهادة تقدير، الرضا الشخصي، التقدير المهني.

- التقويم للبرنامج:

يمكن استخدام أساليب التقويم المختلفة لتقويم البرنامج التدريبي كافة وأهمها الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستفتاء، التقويم الذاتي، الزيارات الميدانية، السجلات والتقارير وأدوات القياس.

- خصائص البرنامج التدريبي الجيد:

وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون محدود النطاق حسب حاجة المؤسسة.

- يكون متضمناً جميع المستويات في الجهاز التنظيمي للمؤسسة.
- يعمل علي إعداد الأفراد للترقية بأحسن وسائل ممكنة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، فالمهم أن يكون التدريب منتجاً بأقل تكاليف.
- يمد الأفراد بخبرات متنوعة.
- يجب أن يتناسب البرنامج التدريبي مع ظروف الشخص المطلوب تدريبه حتى يأتي التدريب بالثمرة المرجوة منه.

وهناك من يري أن خصائص التدريب الناجح في المجال التربوي هي:

- الارتباط بالسياسة العامة، ووضوح الأهداف وتحديدها.
- الأساس العلمي لتحديد الاحتياجات ووضع مقترحات برامج التدريب ووسائل تنفيذها ومتابعتها.
- ارتباط برامج التدريب مباشرة بما يوجد في الميدان التربوي.
- مشاركة المتدربين في وضع خطط التدريب وبرامجه وخطط تنفيذها.
- الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية لزيادة دافعيه المتدربين وعائد التدريب.
- يشتمل البرنامج التدريبي علي جميع عناصر العمل المدرسي.
- توافر كافة الامكانات والوسائل ومراعاة ظروف مكان وزمان حضور المتدربين.
- المرونة في البرنامج المقدمة حتى يمكن أن تلبي احتياجات المتدربين.
- الاستمرارية في التدريب، بحيث لا ينتهي بانتهاء الدورة فيلزم أن يستمر برنامج التدريب ويخطط له بسجل يكفل استمراره وتحسين عمل المتدربين بصفة مستمرة.

- التنظيم الجيد.
- تعمل برامج التدريب علي تطوير وتحسين الممارسات الإدارية والفنية بالمؤسسة، ويواكب البرنامج التطورات في مجال عمل المتدربين.

ويعتبر التقويم للبرنامج جزءًا مكملاً وأساسياً لا ينفصل عنه، وذلك علي اعتبار أن التقويم يلعب دوراً هاماً في قياس مدي ما حققه البرنامج من أهداف، وفي تطوير البرنامج وما يتضمنه من أساليب وأدوات وما يتبناه من أهداف؛ لذا تتطلب عملية تصميم البرامج التدريبية القيام بمجموعة من الخطوات يمكن جمعها فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتشمل احتياجات الأفراد أو المنظمة، وتصنف إلي (أهداف روتينية، اتجاهات، مهارات، معلومات، ابتكاريه وحل المشكلات).

- مرحلة التحليل :

تمر مرحلة التحليل بالخطوات التالية:

- تحديد الوظائف والمهام التي يستهدفها البرنامج.
- تحديد المهام المشتركة للوظائف التي يستهدفها البرنامج.
- اختيار المهام الحيوية حسب الوظيفة وتحليلها.

- مرحلة التصميم:

وتشمل القيام بما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج وتتكون من (هدف عام – أهداف تفصيلية).
- تحديد شروط القبول في البرنامج وتشمل مهارات ومعارف يجب توافرها في المرشح للتدريب، والمؤشرات التي ستستخدم للتأكد من توافرها لديه.

- إعداد المنهج التدريبي عن طريق تنظيم محتوي البرنامج، اختيار الأنشطة والمعينات التدريبية، تحديد الوقت المخصص للتدريب.
- إعداد دليل البرنامج و يشتمل علي عنوان البرنامج، الهدف العام للبرنامج، الأهداف التفصيلية للبرنامج، الوظائف التي يستهدفها البرنامج، شروط القبول في البرنامج والمنهج التدريبي بالتفصيل.

- خريطة سير العمليات ونظام التدريب والتطوير:

ويتكون نموذجها مما يلي:

- **تحديد الوظائف والأهداف.**

- **تحليل النظام:** ويتم من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير وجمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام.

- **إعداد النظام:** ويتضمن إعداد المقاييس المعيارية، إعداد أدوات التقويم، صياغة الأهداف السلوكية، اختيار المحتوي وتتابعه، اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة في التدريب، إعداد اختيار صلاحية المواد التدريبية، تحديد المتطلبات من الأجهزة، اختيار المدربين وتدريبهم، إنتاج وثائق التدريب.

- **تحقيق صلاحية النظام:** وتتضمن اختيار المتدربين، تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية، تقويم نظام التدريب، متابعة الخريجين.

- العمليات:

وهي الأنشطة المستخدمة لتحويل المدخلات إلي مخرجات، ومن ثم تعد نوعاً من المعالجة التي تتضمن منا شط وإجراءات وأساليب مختلفة لتحويل

المدخلات إلي مخرجات ، وهذه العمليات تحقق التفاعل بين مكونات النظام وتربط بين كل مرحلة من مراحل عمليات البرنامج التدريبي، وتشمل :

- تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتوقف نجاح التدريب علي قدرة الوحدة المسئولة عنه وامكاناتها وكفاءتها التنظيمية في تنفيذ برامج التدريب في المواعيد المحددة، والتي يتم الالتزام بها بصورة مستمرة، وعند تنفيذ أي برنامج تدريبي ينبغي الالتزام بعدة خطوات :

- يتم تشغيل فريق يتمتع أفراده بتمثيل جميع الجهات المعنية التي تملك اتخاذ إجراءات تنفيذ البرنامج .
- ينضم إلي الفريق السابق متخصصون تربويون من ذوي الامكانات المتميزة من اجل العمل علي تحديد الكفاءات والمهارات المطلوب أن يكتسبها المديرون بواسطة التدريب، بالإضافة إلي تقدير الاحتياجات وصياغة المفاهيم المتعلقة بالتدريب، ثم وضع الخطة المناسبة للتنفيذ .
- تحديد الوسيلة أو الوسائل التي يمكن تنفيذ التدريب بواسطتها.
- اختيار الوسيلة المتوافقة مع ما تلقاه المتدربون من تعليم وتدريب في مراحل سابقة، بحيث يكون التدريب الجديد مكملا لما سبق، مع التركيز علي تنمية الكفاءات واكتساب مهارات جديدة .
- تصنيف كفاءات المتدربين وتقسيمهم لمجموعتين بحسي توافر الكفاءات.
- يتولى الفريق مساعدة المتدربين الأقل مستوي للقيام بأنشطة تدريبية تكمل ما سبق أن حصلوا عليه من تدريب بهدف وصولهم للمستوي المطلوب والذي يمكن قياسه علي أساس الإنجاز الفعلي في ميدان العمل.

- إنشاء نظام حوافز تصاعدي مع زيادة الكفاءات التي تتوفر لمدير المؤسسة التعليمية بعد التدريب.

- تخطيط وتنظيم التدريب



- التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب:

ويقصد به كل ما له علاقة بالدورة التدريبية وتنظيمها فيما عدا التدريب نفسه ولا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب.

- أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب:

التخطيط الإداري والمكتبي عملية مهمة لكل الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو التالي:

- للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز وترتيب الأدبيات، والأدوات والمعينات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

- للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.

- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم.
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين.

- للجهة المنظمة للتدريب:

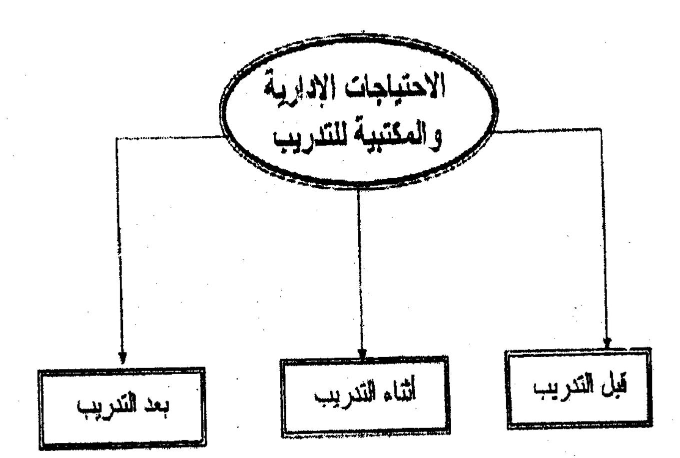
- حفظ أسماء وعناوين المشاركين في ملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة المنظمة للتدريب.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية كاملة بالصوت والصورة.

- الجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

- تحديد الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب:

لكل مرحلة احتياجات إدارية ومكتبية مختلفة وحتى يستطيع منسق برنامج التدريب أن يتذكر كل هذه الاحتياجات وترتيب تنفيذها يفضل أن تقسم مراحل التدريب كما في الشكل التالي:



ولعدم إغفال أي شيء يفضل تسجيل المهمة، ومن سيقوم بتنفيذها ومتى سينتهي منها كما في الجدول التالي:

المهمة/الاحتياج	من سيقوم بها	متى سيتم تنفيذها

- الاحتياجات التدريبية قبل بدء التدريب:

وتتمثل في الخطوات التالية:

- فترة الإعداد مع الجهة الممولة:

- إرسال مقترح المشروع.
- معرفة الشخص المسئول.

- استلام عقد التنفيذ والتمويل للدورة.
- التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

- فترة الإعداد للدورة التدريبية:

- إرسال خطابات المشتركين.
- الاتصال بالمشتركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض وأسعار وزيارة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدربين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للبضاعة والتصوير.
- ترتيب الأدبيات تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.
- توفير وسيلة نقل لكل المتدربين المغتربين لمكان الدورة.
- تجهيز مبلغ من المال للصرف فيه أثناء فترة الإعداد (نثريات الدورة).

- الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب:

- تسكين المتدربين من خارج منطقة التدريب وتوفير الراحة لهم.
- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.

- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحتفاظ بنسخة مما يتم توزيعه للمتدربين لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه عليهم.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

- الاحتياجات التدريبية بعد التدريب:

- توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً.
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب.

- تنظيم التدريب:

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال الجلسة الأولى يّكوّن الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة. عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدّي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية. وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكُّر

أو نسيان الدورة التدريبية يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول الدورة التدريبية إما أن تؤكد أو تبدل شعورهم تجاه الدورة التدريبية. لذلك فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور في الاتجاه الخاطئ أو غير المناسب على الأقل، لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها نفس الدرجة من الأهمية في إدارة التدريب، ونستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحله الثلاث (بداية، أثناء، وبعد التدريب):

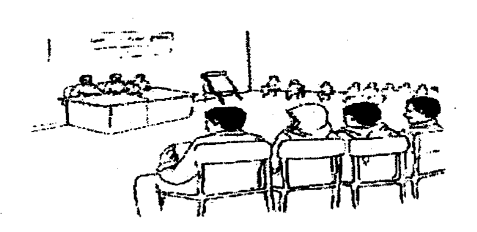
- بداية التدريب:

يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس... إلخ. فالأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد النظر من جانب المدرب. على كل فإن بداية التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه.

- تلميحات مفيدة:

- عرّف المشاركين ببعضهم البعض.
- قدّم الدورة التدريبية (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب).

- أشرح الإجراءات الإدارية (وضح الجدول الكلي والزمني للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات ، الحمامات وأماكن الصلاة).
- لا بد أن يشعر المشارك بالارتياح في الجلسة الافتتاحية.



- أثناء التدريب:

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لا بد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل الدورة لا تسير كما هو مخطط لها. إذ أنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركين نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف بعد ما هو؟ تحديد هذه حظات هي الخطوة الأولى واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.

- معالجة الانخفاضات:

الانخفاضات قد تحدث في أي لحظة لأي سبب من الأسباب، قد تحدث لبعض الأفراد أو لكل المشاركين، قد يكون لها أسباب هامشية أو هامة، أياً كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة.

- الشعور بالانخفاض من قبل المتدرب:

مهما كانت المشكلة، قد يشعر المشاركون بالقلق، الغضب، الملل أو عدم الفائدة أو قد يخرجون من الإطار ويبدءون بالسرحان عبر النافذة.

- الشعور بالانخفاض من قبل المدرب:

عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا. تتحول الانخفاض إلى عائق يتعلم إذا تم تجاهله بواسطة المجموعة. الإحساس السلبي يبعد المشارك ويشغله عن المهام وعمليات التعلم لذلك فمن الأفضل معالجة هذه الانخفاضات بأسرع ما يمكن. هناك لا بد من التذكير بأن حدوث الانخفاضات ليس بأي حال تقصيراً من المتدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي معرفة وجودها والقيام بعمل إيجابي تجاهها.

- ماذا تفعل تجاه الانخفاضات:

- تجاهلها قد يؤدي هذا إلى ذهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها.
- إنهاء الجلسة مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء فهذا قد يكون فعلاً إذا كان المتدربون فقط متعبون من العمل المتواصل أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع التأكد عن ماهية المشكلة لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.
- أعط المتدربين تمريناً ما للقيام به، فهذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم، وإذا لم يقومون بأداء العمل بالمستوى المطلوب لن يكون بإمكانك معرفة السبب حيث أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين الفرصة لإطلاعك عما يشعرون به.
- انتقل إلى نشاط آخر مختلف تماماً إذا كان سبب الانخفاض هو اختلاط الأمر أو عدم المقدرة على الفهم فإن هذا الأمر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد

يؤدي إلى الشعور بالراحة.

- بادر بمراجعة محتوى التدريب: من الأفضل عند إجراء ذلك منح المشاركين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التدريب، محاسن هذا الأمر هو أنه يوضح ابتداء ذلك بأن تقول يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة، ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء، فما شعوركم تجاه ما كنا نفعله؟ فهذا الأسلوب يتطلب من المدرب ليس فقط تأجيل الحكم بل أن يكون مهيئاً لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً.

- عند اختتام التدريب:

الجلسة الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيغادرون الدورة بإحساس غير مريح كأنّ التدريب لم يكتمل، إنهاء التدريب قد يأخذ واحد أو أكثر من هذه الأشكال.

- نشاط ختامي:

يتم التفكير في نشاط يمكّن المشاركين من تطبيق المعارف والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية.

- تقييم نهائي:

يتم تقييم الدورة بناء على توقعات المشاركين وأهداف الدورة، إذا تم التقييم بلا فد أن تتم مناقشة النتائج.

- تقييم الدورة:

الهدف منه هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.

- بيئة التدريب :

وهي من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة؛ لذا يمكن تعريفها بأنها تعني البيئة التدريبية التي تتشكل من مجموعة من الظروف والعوامل التدريبية والمادية والبشرية (ظروف مادية ومعنوية) فالظروف المادية هنا تعني تصميم شكل وحجم قاعة التدريب، وما تحتويه من أثاثات ومعدات ومقاعد وطاولات وتنسيق ترتيبها وألوان الجدران، وفرش الأرضية، والتكييف، والتهوية والتدفئة والإضاءة وتقنيات التدريب.

- أهمية تصميم بيئة قاعة التدريب:

يمكن أن تسهل بيئة التدريب عملية التدريب، ويمكن أن تكون عائقاً لحدوثها، وبصفة عامة يمكن القول إن قاعة التدريب التي يحسن تنظيم وتصميم بيئتها، تقدم خدمات جليلة ومطلوبة لنجاح التدريب وذلك لأنها تحقق ما يلي:

- توفير مناخ تدريبي مبهج ويبعث علي السرور.
- زيادة دافعية المتدربين نحو التدريب، وإقبالهم علي المشاركة الإيجابية في أنشطته.
- تكوين اتجاهات إيجابية عند المتدربين نحو التدريب ومؤسسة التدريب.
- إتاحة حرية من الحركة للمتدربين والمدربين داخل قاعة التدريب؛ مما يؤدي إلي المشاركة الايجابية النشطة من قبلهم.
- إتاحة الفرصة لاستخدام التقنية ومصادر التعلم في التدريب بفاعلية.
- توفير الظروف المناسبة للتفاعلات الاجتماعية والتدريبية المرغوبة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض.
- بقاء آثر التدريب في أذهان المتدربين لفترات طويلة إن لم تكن دائمة.



- توفير تسهيلات مادية لتوظيف وسائل وتقنيات التدريب بسهولة.

- معايير تصميم بيئات قاعة التدريب:

عند تصميم بيئة قاعة التدريب يجب مراعاة ما يلي من معايير:

- المرونة في التصميم بحيث يسمح لأي متغيرات توسعية أو تنظيمية في المستقبل وأن يسمح بسهولة حركة المتدربين.
- تتميز بلمسات فنية وجمالية تجذب انتباه المتدربين وتبعث البهجة والسرور لديهم فتشجعهم علي العمل والانتظام في التدريب.
- تشكل مكوناتها المادية والتدريبية منظومة متكاملة ومتفاعلة لتحقيق أهداف التدريب المنشودة.
- تتوافر فيها مخارج للطوارئ والنظام الأمني ومرافق الخدمات العامة مثل المقصف ودورات المياه.
- تسمح أرضيتها بحركة الأجهزة والأثاثات والمواد التدريبية وعربات نقلها بكل سهولة ويسر.
- يراعي في تصميمها وتنسيقها تجنب المناطق التي لا تمكن المتدرب الجالس فيها من رؤية المدرب ومشاهدة العروض الضوئية المقدمة منه .
- تسمح بأكبر قدر من التهوية والإضاءة الطبيعية من الدخول إليها.
- تتوافر فيها نوافذ يكون مستوي ارتفاعها أعلي من مستوي بصر المتدرب لتفادى تشتت انتباههم برؤية المناظر خارج قاعة التدريب.
- تكون اقتصادية قدر الإمكان أي تستثمر جميع الموارد والمساحات والفراغات استثماراً امثل.



- عناصر تصميم بيئة قاعة التدريب:

وهنا نستعرض تصميم بعض عناصر قاعات التدريب والت تتمثل في شكل وحجم قاعة التدريب واختيار مكانها التدفئة وتكييف الهواء، ترتيب المقاعد والطاولات، تصميم الجدران، الإضاءة،الوسائل تقنيات التدريب.

- قاعة التدريب:

يمكن تحرير عناصرها فيما يلي:

- الشكل والحجم:

في الغالب يكون شكل قاعة التدريب مربعاً أو مستطيلا، وفي القاعة المستطيلة يجب أن لا يتجاوز طول قاعة التدريب أكثر من ٥٠٪ من عرضها؛ لذا تفضل قاعة التدريب مربعة الشكل عن المستطيلة حتى لا يتباعد المتدربون عن مكان المدرب أو الأنشطة الصفية بالجلوس في أخر صف، وينشغلون بتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية بدلا من اكتساب مهارات التدريب.

- اختيار موقع قاعة التدريب:

يجب أن يكون موقع مركز التدريب وقاعات التدريب في موقع مركزي من المدينة أو الحي بحيث يسهل الوصول إليه من كل المناطق، وأن تكون بعيدة عن مصادر التشويش الخارجي، وتشتيت الانتباه مثل الأسواق العامة، وأماكن التجمع العامة كالمركبات العامة، وبصفة عامة يتم اختيار مكان مركز التدريب وقاعاته في ضوء ما يلي من عوامل:

- تجانس الهدف من التدريب مع مكان انعقاده: فينبغي أن يتم اختيار المكان الذي يعمل علي تحقيق أهداف التدريب المتنوعة سواء أكانت (معرفية- مهارية- وجدانية).

- عدد المشاركين في التدريب، ونوع الوسائط التعليمية المستخدمة فيه.
- طبيعة التدريب هل هو تدريب تقني- إعلامي- تربوي- مبيعات....إلخ، وطبيعة مشاركة المتدربين.

- تدفئة وتكييف هواء قاعة التدريب:

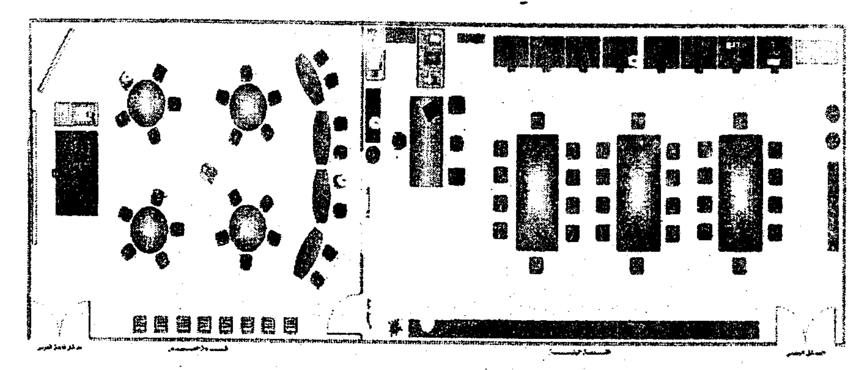
يجب أن يخصص لكل قاعة تدريب مراوح أو أجهزة تكييف جيدة لا تسبب ضوضاء أثناء التشغيل، وكذلك ضابط حراري أو أداة لتنظيم الحرارة، وأن تضبط الحرارة علي درجة مناسبة، كما يجب التأكد من مدي تمكن المدرب من التحكم في ضبط وتغير الحرارة بكل سهولة ويسر.

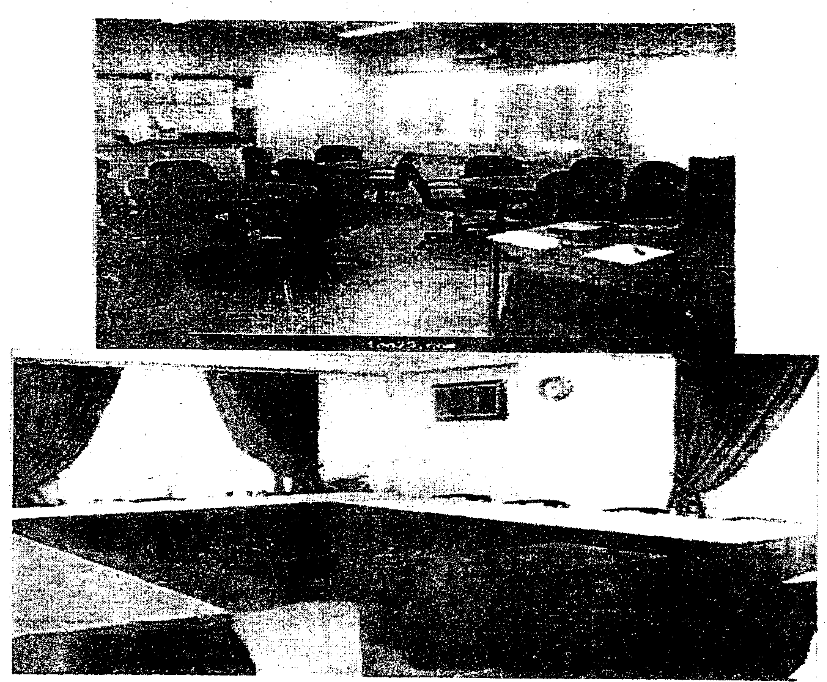
- اختيار المقاعد والطاولات وترتيبها داخل قاعة التدريب:

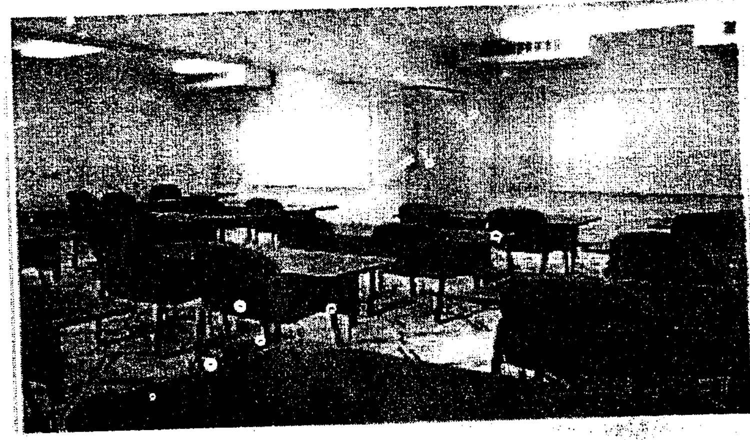
قد يعتمد نجاح أو فشل البرنامج التدريبي علي اختيار نوعية المقاعد المناسبة، فعلي سبيل المثال لو كان المقعد مريحاً جدا فقد ينام المتدرب، وإذا كان المقعد غير مريح قد يؤدي إلي نفور المتدرب وإرهاقه وإصابته بالملل خاصة في الدورات التدريبية الطويلة؛ لذا أوصت الجمعية الدولية لمراكز مؤتمرات التدريب (*IACC*) بأن يتم اختيار المقعد بحيث يمكن المتدرب من الجلوس عليه براحة لمدة ٦ ساعات علي الأقل بدون إرهاق. ويري معظم المدربين أن المقعد الأفضل للتدريب هو الذي يتصف بما يلي من خصائص:

- المقعد المزود بعجل بحيث يمكن المتدرب من التحرك به بسهولة ويسر.
- يكون مزود بمساند لليد في وضع يجعل ساعد المتدرب الجالس علي زاوية قائمة مع عضده، فهذه الازرع تعمل علي تخفيف إجهاد الجسم بتحملها جزء من وزنه.
- يكون مكسو بالقماش حيث أن القماش أفضل من الجلد والمشمع.

- يكون قابل للدوران، ويمكن إطالته.
- يكون سهل التحكم في ضبط ارتفاع خلفية المقعد "ظهره".
- تكون أبعاده ١٨ بوصة في العرض و١٨ بوصة طول، وارتفاع ١٧ بوصة.







وتوضح الأشكال السابقة تعدد أشكال قاعات وأنواع الكراسي، أما طاولات التدريب فلها أحجام وأشكال مختلفة ويتم اختيار الشكل اعتماداً على نوعية التدريب وأساليبه ومن هذه الأشكال الطاولات المستديرة، والمستطيلة، ونصف الدائرية، وطاولات على شكل شبه المنحرف.

تجهيزات قاعة التدريب:

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب أما غير معروفة أو أحد المعوقات المؤكدة. وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.

- أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

وتتمثل هذه الاعتبارات في علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر)، الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء)، التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة)، الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

- عوامل تراعي عند اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

وتتمثل في تصميم الكراسي، مظهر عام مريح، تهوية، رؤية، سماعات، مواقع الحمامات، سلال المهملات، وطفايات السجائر.

وما يجب مراعاته في تجهيز واختيار مكان التدريب، يمكن تحديده فيما يلي:

- تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.
- المعدات، كالسبورات الورقية المتحركة، أو بالإمكان تغطيتها، عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.
- مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.
- لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب.
- مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.
- يتم التحكم في التهوية ودرجة الحرارة والضوضاء لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.
- تتناسب أجهزة العرض والتلفزيونات مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة



- يجب توفير أشياء إضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل.

- أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر) الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء) التجهيزات (مياه الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة)، الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

- شكل جلوس المتدربين:

ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على شكل ومساحة قاعة التدريب، عدد المشاركين، نوع الأنشطة التدريبية المقدمة، وطبيعة التدريب ودور المدرب فيه. وتتمثل أهمية تنظيم شكل جلوس المتدربين فيما يلي:

- شكل الجلوس له علاقة بطريقة، أو أسلوب التدريب
- الإمكانيات المتوفرة (المساحة، عدد المقاعد، والطاولات)
- الاتصال والتواصل بين المشاركين
- ثقافة وعادات المجتمع (ذكور، وإناث)
- قدرة المدرب على إدارة التدريب، وعدد المشاركين.

- أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب:

تتمثل أهميته في كون شكل الجلوس له علاقة:

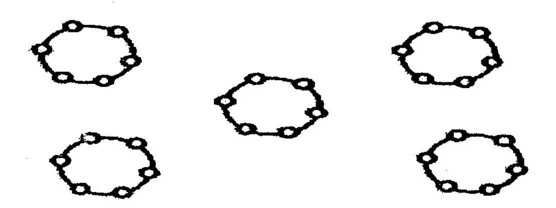
- بطريقة أو أسلوب التدريب.
- الإمكانات المتوفرة (المساحة- عدد المقاعد- الطاولات).
- بالاتصال والتواصل بين المشاركين، وعددهم.
- بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث)



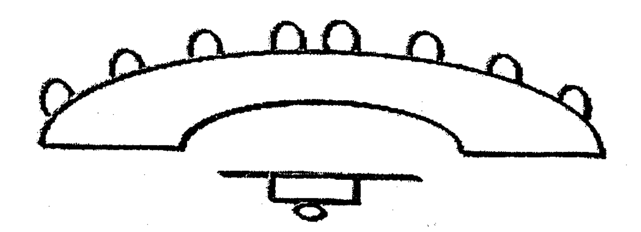
- قدرة المدرب على إدارة التدريب.

- أشكال شائعة للجلوس في التدريب:

- **المجموعات الصغيرة:** وهذا الشكل يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.

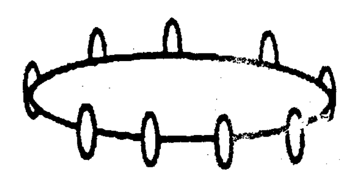


- **نصف الحلقي:** وهذا الشكل يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.

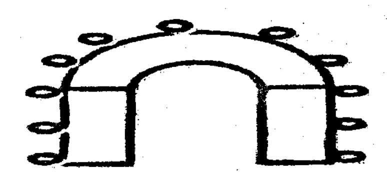




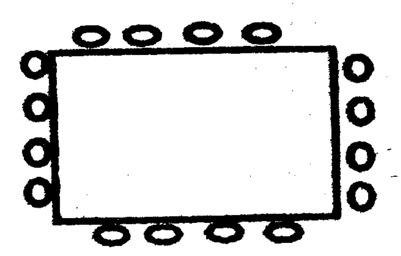
- **البيضاوي:** وهذا الشكل لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر منه.



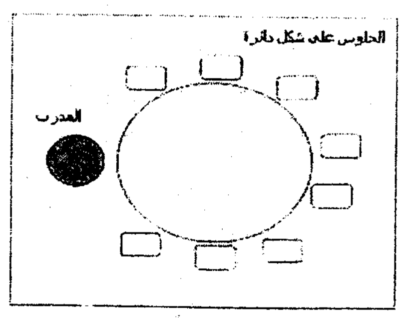
- **حرف U :** وهذا الشكل شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات.



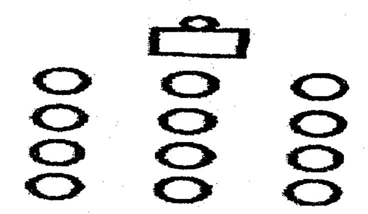
- **المربع:** وهذا الشكل يكون الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



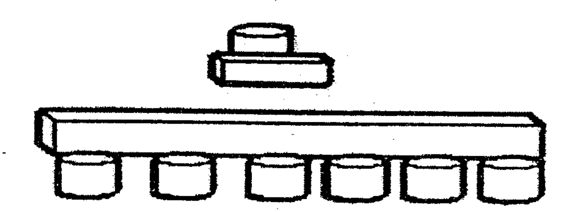
- **الدائري:** وهذا الشكل من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



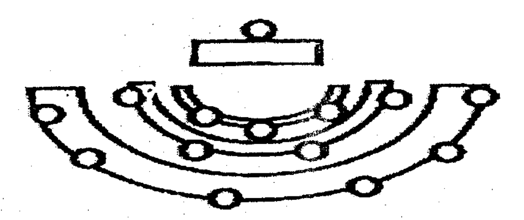
- **المصفوف:** وهذا الشكل من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.



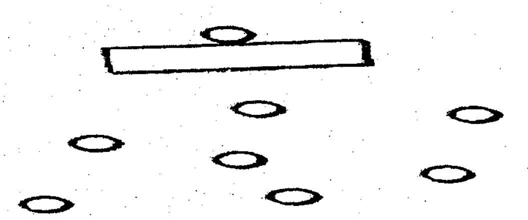
الموازي: ويستخدم هذا الشكل على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.



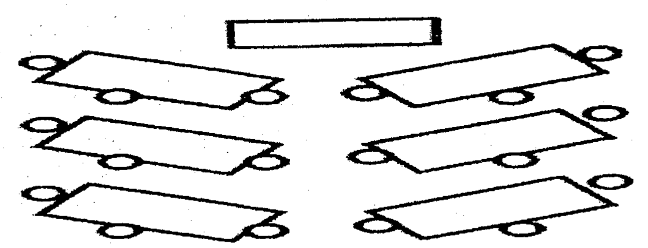
المدرج: وهو شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعّال بين المتدربين.



الجلـوس الحـر: وهذا الشكل يكون الاتصال فيه ضعيف بين المتدربين؛ لذا يُستخدم في المهام الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر (مثل الامتحانات).



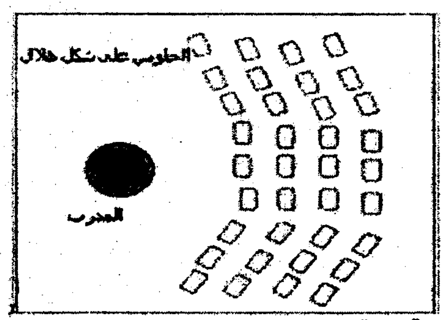
عظم السمكة: وهذا الاتصال قوي بين أفراد المجموعة الواحدة وجيد نسبياً بين المجموعات ويتيح حرية الحركة داخل القاعة وتشكيل مجموعات العمل في سهولة ويسر.



- **الشكل الهلالي** : ويستخدم في حالة تدريب عدد كبير، فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي، ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالي



بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم البعض.



- تصميم جدران قاعة التدريب:

تؤثر طريقة تصميم الجدران على الصوتيات والتدفئة والتبريد وعلى الطريقة التي يتفاعل بها المتدربون مع البيئة المحيطة، فإذا كان سطح الجدار مسطحاً بصورة كبيرة؛ فإنه يثير لدي المتدربين شعور وإحساس بالبرودة والنفور وعدم الألفة، أما الجدران ذو السطح الخشن فإنه يولد لدي المتدربين إحساس بالخوف والظلام؛ لذا يجب أن يراعي في تصميم الجدران ما يلي:

- أن يدهن الجدار بلون هادي، ويفضل اللون الأخضر.
- أن تكون الجدران مكسوة بمادة عازلة للصوت.
- توافر أعداد كافية من مفاتيح وفيش الكهرباء للاستخدامات الآنية والمستقبلية.

- الإضاءة:

تتوافر الإضاءة من مصدرين هما المصدر الطبيعي والمصدر الصناعي، ولكل منهما إيجابياته وسلبياته، وعلي الرغم من أن مصدر الضوء الطبيعي يوفر الراحة للإنسان ويثير فيه الشعور بالرضا، ويوفر مصدراً مجانياً للطاقة الضوئية والحرارية- إلا أنه يمكن أن يسبب انعكاسات ضوئية تؤدي للتشتت، وكذلك يصعب التحكم في شدة ضوء الشمس- إلا من خلال ستائر وحواجز ضوئية قد تكون مكلفة مادياً.

أما الضوء الصناعي فيمكن التحكم في مصادره، ويمكن توقعها بسهولة- إلا أنها أحيانا قد تسبب الإرهاق، وتثير الإحساس بالعزلة داخل القاعة.

ويعُد أفضل الحلول استخدام كلا المصدرين. وبغض النظر عن نوع المصدر الضوئي، فإن الجمعية الدولية لمراكز المؤتمرات الدولية للتدريب ($IACC$) توصي بأن تكون شدة الإضاءة في قاعة التدريب تتراوح بين ٣٠ إلي ٥٠ شمعة.

- الوسائل وتقنيات التدريب:

أصبحت تقنيات التدريب والتعليم من الضروريات الأساسية التي لا تستغني عنها أي مؤسسة تدريبية أو تعليمية؛ لذا يلزم تجهيز قاعة التدريب بأحدث التقنيات والبرامج التي تساعد في كسب مهارات ومعارف تدريبية عند المتدربين، تلائم الغرض من التدريب وقدرات المتدربين.

- تقويم البرنامج التدريبي:

يُعد التقويم من العمليات الأساسية للبرنامج التدريبي وهو مكمل له، فهو يقيس ما تم تحقيقه بالفعل من أهداف، ويساعد أفقياً علي تطوير أساليب وأدوات وأهداف البرنامج، ويجب أن يراعي قبل تصميمه وتنفيذه.

ومن المعلوم أن عملية التقويم تتضمن: تقويم المتدرب بالاختبارات والتطبيقات والمناقشة ونقل أثر التدريب، كما يشمل تقويم البرنامج التدريبي المحتوي، والمدة الزمنية وأسلوب التدريب ووسائله وذلك عن طريق استفتاء المدربين والمتدربين، ورؤساء التدريب والرؤساء المباشرين للمتدربين حول جدوى عملية التدريب، ومن الضروري أن يتم تقويم التدريب بصفة مستمرة، وذلك من خلال التغذية الراجعة في تحسين الأداء، قبل بداية التدريب وأثنائه، وبعد انتهائه.

ويشير الكاتب إلي أن هناك نوعين من التقويم (داخلي - خارجي):

- **تقويم داخلي لبرنامج التدريب**: يتولاه مسئول التدريب لمعرفة مستواه.

- **تقويم خارجي لبرنامج التدريب**: يتولاه الرؤساء المباشرين للمتدربين، للتأكد من تحسن أدائهم، وينبغي أن يتم في ضوء أهداف واضحة ومحددة.

ويعُرف تقويم التدريب بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدي نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها أيضًا كفاية المتدربين أو مدي التغير الذي أحدثه التدريب فيهم، ويقاس بها كفاية المدربين الذين نفذوا العمل التدريبي، وبذلك فالتقويم عبارة عن عملية تغذية مرتدة أو رجعية للمتدربين في الجوانب المختلفة لبرامج التدريب وذلك أثناء وبعد البرنامج بحيث يتم التعرف علي مدي فعالية أهداف البرنامج وواقعيتها ودرجة تحقيقها ومدي مناسبة الطرق المستحدثة في تحقيق تلك الأهداف ومدي تأثر وفعالية المتدربين في المواقف المختلفة، فالتقويم بهذا المعني طريقة تقيس مدي فعالية وتأثير التدريب، وبذلك فهو عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات، لتحديد مدي تحقيق الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة.

وبذلك فالتقويم للبرنامج التدريبي هو الهدف الأكبر لتحسين برامج المستقبل وغالبا ما يتم بعد تنفيذ البرامج بغرض معرفة مدي نجاح المتدربين . فتقويم البرامج التدريبية لا يهدف فقط إلى قياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب في المتدربين بل أيضًا نوع هذا التغيير من حيث كونه تغيراً في المهارات أو المعارف أو الاتجاهات.

- **أسس تقويم برامج التدريب وطرقة:**

عند إجراء عملية التقويم ولكي تكون صحيحة ومحققة لأهدافها يلزم:

- **تحديد الهدف**: ويعني أن يتم التقويم علي أساس خطة واضحة المعالم وهذا يتطلب تحديد البيانات والمعلومات وطريقة استخدامها في البرنامج التدريبي.
- **الموضوعية**:وتعني البعد عن الذاتية في التقويم حتى لا تتأثر النتائج وهذا يستلزم عدم التحيز لأي جانب من الجوانب.
- **الشمول**:ويعني شمولية التقويم لكل جوانب البرنامج التدريبي.
- **الدقة**:وتعني استخدام وسائل وأدوات صادقة وثابتة وقادرة علي تشخيص نواحي القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- **الاستمرار**:ويعني استمرار عملية التقويم للبرنامج التدريبي فلا تنتهي بانتهائه؛ فالتقويم ليس هدف نهائي بل هو وسيلة للعلاج، وبذلك فعملية التقويم تبدأ مع بداية وضع الخطة وأثناء التنفيذ ثم التقويم النهائي للبرنامج، ثم تبني التحسينات في ضوء التفسيرات؛ مما يجعل التقويم عملية مستمرة.
- **التعاون**: فعملية التقويم ليست حكر في يد شخص واحد بل يشترك الجميع فيها مدرب ومتدرب ومخطط والهيئات المستفيدة من البرنامج التدريبي.

- **الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عملية التقويم:**

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد أهداف التقويم والفائدة المتوقعة منه، والمحتوي المراد تقويمه، الامكانات التي ستستخدم في عملية التقويم.
- اختيار النموذج الذي سوف يستخدم في عملية تقويم البرنامج التدريبي.
- تهيئة المناخ للقيام بعملية التقويم للبرنامج التدريبي.

- تنفيذ عملية التقويم وإعداد تقرير خاص بنتائج تقويم البرنامج التدريبي
- استحداث إجراءات لتطوير البرنامج التدريبي بناء علي نتائج التقويم.

- أبعاد التقويم:

وتتكون عملية التقويم الجيدة من أربعة أبعاد رئيسة وهي:

- **تقويم ردود فعل المتعلمين**: وذلك بجمع معلومات من الدارسين لاستطلاع رأيهم في البرنامج التدريبي.
- **تقويم المتعلم**: ويتم بجمع معلومات عن معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات وخبرات تعلمها أو اكتسبها المتعلم من مشاركته في البرنامج.
- **تقويم السلوك**: ويتم بجمع المعلومات المرتبطة بالتغيرات التي حدثت في سلوك الدارسين، عن طريق مقارنات تتناول الأداء قبل وبعد المشاركة في البرنامج.
- **تقويم النتائج**: بجمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب.

- معايير تقويم البرامج التدريبية:

وتشمل هذه المعايير ما يلي:

- **معايير ردود الفعل**: تقديرات المتدربين تجاه العائد من برنامج التدريب ودرجة رضاهم.
- **معايير التعلم**: مقدار الدرجات التي حصل عليها المتدرب في أدائه للاختبار.
- **المعايير السلوكية**: تقديرات المشرفين وتقارير الشكاوى الواردة من المتدربين.
- **معايير النتائج**: وهي تقويم المشرف لمستوي درجة أداء المتدربين.

- مراحل التقويم:

يتم التقويم علي أربع مراحل زمنية هي: التقويم قبل التنفيذ، وأثنائه وبعد انتهائه مباشرة، ثم متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب، ويتم تقويم البرنامج

التدريبي من خلال أهدافه وتصميمه وتنظيمه والنتائج المحصلة منه، وعن المتدرب فيتم تقويم ردود الفعل والمعارف والاتجاهات والسلوكيات والتغيرات التي تظهر في أدائه وعلاقاته ومعاملاته في وظيفته. وبذلك فتقييم اثر أي برنامج تدريبي يمكن قياس التغيرات التي تطرأ علي أداء المتدربين، وعلي معارفهم واتجاهاتم ومهاراتم، الاستجابة وردود الفعل لما يعتقدون إنهم تعلموه، نسبة حضورهم ومعنوياتهم.

- مكونات تقويم البرامج التدريبية:

تنقسم أنواع التقويم لبرامج التدريب إلي:

- تقويم المتدرب: ويتم تقويم المتدرب عن طريق:

- **تقويم رد الفعل**: ويعبر عن ميل المتدرب إلي المشاركة في البرنامج.
- **تقويم التعلم**: للاستدلال علي المبادئ والأساليب والحقائق التي عرفها المتدرب واستوعبها جيدا.
- **تقويم السلوك**: بغرض معرفة ما أحدثه التدريب من تغير في السلوك.
- **تقويم النتائج**: لمعرفة مدي تحسن الكفاءة نتيجة عملية التدريب.

- تقويم البرنامج التدريبي:

ويتم في ثلاث مراحل لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدي صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية المصمم من أجلها:

- **تقويم قبل التنفيذ**: للتأكد من سلامة البرنامج التدريبي وتحقيقه للهدف المصمم من أجله.
- **تقويم أثناء التنفيذ**: للتأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يسير في الطريق الصحيح المحدد له في حدود المدة الزمنية والميزانية المقررة له وذلك للتأكد من مدي استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذه ومدي الالتزام بالمواد العلمية المراد

تقديمها والتقيد بها، وذلك بعقد اجتماعات دورية مع المدربين والإطلاع علي تقاريرهم والتعرف علي آراء المتدربين حول برنامج التدريب وأهميته.

- **تقويم بعد التنفيذ**: لقياس ما حققه البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية ويمكن أن يتم بالاجتماع المشرفين والمدربين والمحاضرين في نهايته للوقوف علي آرائهم في البرنامج التدريبي ونواحي القوة والضعف في تنظيم وتنفيذ برنامج التدريب ودراسة تقارير المشرفين ومقترحات وآراء المتدربين حول أهمية البرنامج التدريبي.

- متابعة البرامج التدريبية بعد تنفيذها:

تُعد عملية المتابعة من أهم حلقات سلسة الخطة التدريبية فمن الضروري التعرف علي مدي استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي الذي اشترك فيها وإلي أي مدي ارتفع مستوي أدائه، فالحكم علي نجاح برنامج التدريب ينحصر في نقل ما تعلمه المتدرب هي عملية مراقبة لتنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المحددة لتنفيذ الخطة حتى يتحقق الهدف النهائي منها، وبذلك فهي مجموعة عمليات لضمان تنفيذ الخطة علي أفضل وجه حتى يتحقق الهدف منها، إلي الواقع الفعلي، ويمكن أن تتم المتابعة باستخدام أحد أو كل الوسائل التالية:

- التقويم الذاتي للمتدربين حينما يطلب منهم كتابة التقرير بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتضمن ما طبق وما لم يطبق، والصعوبات التي واجهتهم عند التطبيق.
- عقد اجتماع يضم المتدربين والمشرفين بعد فترة من انتهاء البرنامج لتبادل

الخبرات وبحث المشكلات والصعوبات التي واجهت الدارسين والعمل علي حلها.

- قيام هيئة التدريس بالبرنامج بزيارة المتدربين في أماكن عملهم وبحث مشاكلهم الإدارية والمهنية، وتكليف المسئولين عن التعليم بالمتابعة والاحتكاك المباشر بهم.
- آراء وتقديرات المشرفين علي البرنامج أثناء زيارتهم.

- المخرجات:

تُعد مخرجات التدريب المنتج النهائي لبرنامج التدريب، وتتضمن المخرجات الإنسانية التي تتمثل في تنمية المعرفة والمهارات لدي المتدربين وقدراتهم واتجاهاتهم، والمخرجات المادية التي تتمثل في زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد، والمخرجات المعنوية وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمؤسسة والعلاقات الجيدة، وبذلك فهي ما حققه البرنامج التدريبي من إنجازات ونتائج كارتفاع مستوي المهارات الإدارية والفنية، تطوير الاتجاهات والسلوك أي أن النتائج يجب أن تعبر عن الكفايات المرغوبة من البرنامج التدريبي.

- التغذية المرتدة:

بناءً علي ما حققه البرنامج التدريبي وما يجب أن يتحقق، يتم إعادة النظر في مدخلات البرنامج وعملياته، فهي تعطي مؤشرات عن مدي تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك؛ مما يسهم في تطوير النظام المستخدم في التدريب،

وأوضحت دراسة أخري أن مكونات النظام التدريبي هي المدخلات والتي تمثل الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها لشيء جديد وإضافة خصائص جديدة لها. أما العمليات فهي معالجة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات إلي مخرجات والتي تعد الناتج النهائي للمنظومة.

- تقويم النظام التدريبي:

بعد أن يتم إعداد النظام التدريبي وتبدأ عملية التدريب يخضع النظام للتجربة والتقويم للتأكد من توافق المحتوي والسياسة والمتدربين والامكانات والأجهزة ومواد التدريب مع الأهداف ومناسبتها للمتدربين وتحقيق الهدف منها ويتم التقويم من خلال :

- ملاحظة العملية التدريبية في الورش أو معامل التدريب وذلك لتحديد ما إذا كان النظام يعمل كما ينبغي، وأن أهداف التدريب تم تحقيقها.
- الحصول علي معلومات مرتدة من المدربين والمتدربين ومديري التدريب والمشرفين علي التنفيذ، حيث يتوافر لدي كل مجموعة منهم رؤية مختلفة، ويتم الحصول علي هذه المعلومات من خلال المقابلات والاستبيانات الدورية.

وتمر عملية تقويم النظام التدريبي بعدة مراحل من أهمها:

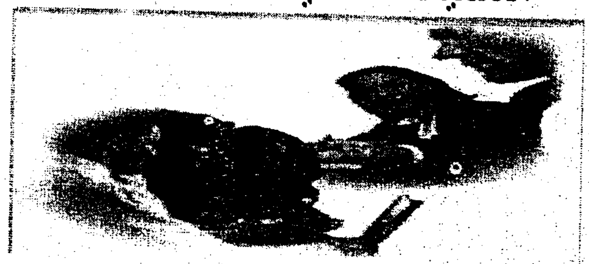
- التقويم التمهيدي: في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتعرف علي مستويات المتدربين وخلفياتهم وخبراتهم، والأمكانات المادية

البشرية، والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي؛ لتحديد أهدافه، واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الأمكانات البشرية والمادية المتاحة.

- **التقويم ألبنائي**: ويستخدم أثناء تخطيط البرنامج وينفذ عند الانتهاء من كل جزء وهذا النوع يُساعد علي إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج وفي مراحله كافة، توفير معلومات وتغذية راجعة عن تقدم المتدرب في كل نشاط من النشاطات التدريبية، تلافي السلبيات أثناء عملية التطبيق.
- **التقويم النهائي**: ينفذ بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويساعد علي إصدار حكم إما باستمراره أو تعديله أو إيقافه وصدور الحكم يتوقف على مقدار الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل.
- **المتابعة**: وتتم بهدف تحديد أثر البرنامج على أداء المتدربين.

الفصل الثاني:

التنمية المهنية المستدامة



- مقدمة:

يمثل التدريب والتعليم المستمر أحد أهم وسائل المجتمع في تحقيق النجاح والازدهار والذي يعتمد علي مدي استجابته واستيعابه لمتطلبات واستحقاقات التطورات التكنولوجية غير المسبوقة كماً وكيفاً، وتحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أنه أصبح واضحاً أن التدريب قد خرج عن طوع الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم، والنظريات، وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد، والمنظمات، والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية.

ونتيجة للتغيرات والتطورات والمستحدثات العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية فلقد أصبح للتدريب المخطط لتنمية القيادات التربوية هو الأساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وذلك لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة، والتنمية الشاملة في كافه المجالات.

ولعل الحاجة إلى التدريب تزداد أهميتها وضرورتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية، وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوى العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية، وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية



والاجتماعية من ناحية أخرى. وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائماً أن الشخص المدرب هو الذي يستطيع إنجاز أعماله بطريقة أفضل؛ مما لو كان غير مدرب، وهذا يعني أن يكون قيامه بها أكثر كفاية وأكثر اقتصاداً. ويمثل المعلم المحور الأساسي للعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمثل أيضاً أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها على تأديته لمهامه الفنية والإدارية داخل المدرسة وخارجها؛ لذا استلزم الأمر الاهتمام بإعداده وتدريبه قبل وأثناء الخدمة؛ لذا ظهرت اتجاهات حديثه لتدريب المعلمين أهمها تدريب المعلمين داخل المدرسة، والذي يعني أن يتم التدريب داخل المدارس التي يعملون بها أو في أحد المدارس التي تمثل مركزاً لمجموعة من المدارس القريبة منها.

والفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتجاه اعتبار كل من في المدرسة متعلماً بما في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية والمدرسة ككل، وأن عملية التعلم مستمرة يحرص عليها جميع الأفراد لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية من خلال العمل وتتم مراجعه تلك الأهداف بصفة دائمة وعمل تغيرات فيها إذ استدعي الأمر، وتفرض هذه المدرسة علي جميع العاملين بها اعتبار أنفسهم متعلمين يعملون بصفة دائمة علي متابعة الجديد في مجالات عملهم كل في تخصصه فيتابع المعلم أحدث طرق التدريس والأساليب التي تؤدي إلى رفع كفاءته المهنية، وتقتضي أيضاً أن يتم التدريب داخل المدرسة نفسها. ويحتل أعداد وتدريب المعلم مكانه كبيرة لأنه يسهم إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق الأهداف العملية التعليمية، وان نجاح التربية في بلوغ أهدافها التربوية والتعليمية، يتوقف علي مقومات عدة كالسياسات التعليمية والإدارة والتنظيم والمنهج المدرسي والإمكانات المادية، وعلاقة نظام التعليم بالأنظمة الاجتماعية والاقتصادية. ألا أن

المعلم يُشكل العامل الرئيسي فيها، ومرجع هذا الاهتمام بعملية التدريب والتنمية المهنية إثناء الخدمة للمعلم أنهما يسبقان التعليم فلا فائدة من أن يكون المعلم ملماً بمادته ولكنه غير قادر على التوافق مع البيئة المدرسية التي يعمل في إطارها، وأيضا بهدف جعل المعلم مهنياً، منتجاً للمعرفة ومطوراً باستمرار لممارساته المهنية، ومن أسباب تبني هذا المفهوم عولمة الاقتصاد واستمرار تقدم العلوم والتكنولوجيا والتغيرات في المجتمع، ولتحقيق ذلك يلزم جعل التدريب ضمن أعمال المعلم في المدرسة؛ لذا فقد أولت معظم نظم التعليم في العالم تقويم دور المعلم التعليمي والتربوي عناية خاصة لتحقيق النمو المهني المستمر له، بهدف تحسين العمل التربوي، وتطويره أولاً، ولمعرفة مدي نجاح برامج إعداد المعلم وتدريبه ثانياً، وذلك لان النمو المهني المستمر للمعلم، يعُد ضرورة لازمة تقضيها طبيعة عمله، فهو يتعامل مع أهداف متجددة ومتغيرة باستمرار، والإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه وتنوعت أساليبه لا يلغي أو يقلل من الحاجة الملحة ألي النمو المهني المستمر للمعلم، سواء أكان بالاعتماد علي الجهد الذاتي، أو بما توفره المدرسة من برامج تدريبية وفرص تعليمية مناسبة لتلبية احتياجاته التدريبية الآتية والمستقبلية.

- ماهية ومفهوم التنمية المهنية المستدامة:

يتوقف نجاح عملية التعليم على كثير من العوامل المختلفة والمتنوعة- إلا أن وجود معلم كفء يعتبر حجر الزاوية لهذا النجاح، فأفضل الكتب والمقررات الدراسية والوسائل التعليمية والأنشطة والمباني المدرسية لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة ما لم يكن هناك معلم ذو كفايات تعليمية وسمات شخصية متميزة، يستطيع بواسطتها إكساب طلابه خبرات متنوعة ويعمل على تهذيبهم وتوسيع مفاهيمهم و مداركهم، ينمي أساليب تفكيرهم وقدراتهم العقلية.

ولقد أكدت الدراسات التربوية على أهمية التنمية المهنية للمعلم أثناء

الخدمة بحيث تصبح برامج إعداد المعلمين وتدريبهم هي الهدف المنشود دائما للقائمين على العملية التربوية وداخل المؤسسات التربوية.

وينتمي مفهوم التنمية المهنية، والمفاهيم المرتبطة به إلي فلسفة ومبادئ التربية المستمرة، والتربية الذاتية، وتستند التربية المستمرة إلي معني التغيير، وما يتضمنه من جوانب سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية للمجتمع.

وتنطلق النظرة الفلسفية للتنمية المهنية من مسلمة أساسية تؤكد أن التغيير عملية مستمرة ومتسارعة ومبنية علي مبادئ وأسس تركز علي أن التعليم عملية مستمرة مدي الحياة بما يحقق للتربية والتعليم المرونة والتكامل والوظيفية وتحقق التنمية المهنية بدافع داخلي وحرص من المعلم لتطوير ذاته عن طريق القراءة والاستعانة بالمكتبة كمرجع أساسي للتنمية المهنية، مع الحرص علي الإطلاع علي أحدث النظريات التربوية لتنمية الجانب الشخصي لديه.

وتتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التنمية المهنية وعرفها البعض بأنها :

- *Alfonso, Firth, Neville* (١٩٨١): الجهد المنظم لتحسين ظروف التعليم ومصادره ومهمات تحسين أداء المعلمين، وهو عملية شاملة تستهدف تمكين جميع المعلمين، من المحافظة علي مستوي عال من أدائهم، وتهيئتهم لأدوار جديدة تقتضيها متطلبات التطوير والتجديد.
- حواشين(١٩٨٨م): زيادة فعالية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفايتهم الإنتاجية، ورفع مستوي أدائهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية، واستغلال كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- كامل جاد (١٩٩٩م): عملية مستمرة علي مدي سنوات الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءتهم المهنية للتدريس للطلاب والقيادة والعطاء، كأعضاء في محيط المهنة، أو أن يتطلعوا بالأدوار

المتغيرة المترتبة في السياق التربوي.

- محمد عبد الغني حسن(٢٠٠١م): العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته بشكل متواصل من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة وتكون ضرورية من أجل نجاحه في استثمار موارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها.
- توفيق الطويل(٢٠٠٢م): كل خبرات التعليم التي يزود بها المتعلمون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة، وهو عملية مستمرة هادفة تتاح للأفراد بهم من مستواهم الحالي إلى مستوي أفضل بشرط أن يتوافر لدي المعلم عنصر القدرة والرغبة.
- مد بولي (٢٠٠٢م): تلك العملية التي تستهدف تحقيق أربعة أهداف هم:
  - إضافة معارف مهنية جديدة للمعلمين.
  - تنمية المهارات المهنية لديهم.
  - تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم.
  - تمكينهم من تحقيق تربية ناجحة لطلابهم.
- عوض توفيق عوض وناجي نخلة شنودة(٢٠٠٣م): السياسات والممارسات والوسائل والأساليب التي تستخدم لمساعدة المعلم في الحصول علي مهارات وخبرات تربوية ونفسية لازمة لسد احتياجاته والاحتياجات المؤسسية التي ترتبط في أحد جوانبها بالتعلم الذاتي، والرغبة في رفع مستوي الكفاءة والوقوف علي المتطلبات المهنية اللازم توافرها للمعلمين.
- *LIU Yaowu & Cheng Tianjun*(٢٠٠٤م): مشاركة بين الجامعات والمدارس مستندة علي الأهداف النهائية لتحسين إعداد وأداء المعلم

وتنميته مهنياً لتحقيق رقيه من خلال البحث التعاوني من خلال مؤسسات المشاركة.

- *Harris & Muijs* (٢٠٠٥م): عملية من التعليم المستمر والتي تتمثل في مجموعة من المبادرات التعليمية والتدريبية الرسمية وغير الرسمية التي يتم توفيرها للمعلم نتيجة لبعض الظروف والتحديات التي تواجهه في العمل.
- *Christopher* (٢٠٠٦م): تعبير يستخدم لوصف أنشطة التعلم الرسمية وغير الرسمية التي يتلقاها شخص مهني متخصص، والتي تسهم في التطوير المستمر لقدرة ذلك الشخص علي الوفاء بمتطلبات دوره المهني.
- أحمد رفعت(٢٠٠٩م): الحلقات الدراسية والنشاطات التدريبية التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته وتطوير قدراته؛ لتحقيق تقدمه المهني ورفع كفاءاته وحل مشكلاته التي تمكنه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية.
- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٩م): الفرص التي تتاح لإكساب العاملين في المؤسسة معارف ومهارات جديدة عن طريق أنشطة مثل التعلم أثناء الخدمة وحضور المؤتمرات والندوات والزيارات وورش العمل والمنح الدراسية وغيرها.
- *Costa* (٢٠٠٩م): ليست مرادفا للحصول علي تقنيات جديدة في التربية؛ بل عملية تهيئ المعلم للتعامل مع أشكال جديدة من التعلم، وهذا بدوره ينعكس علي ممارسته، ويوفر فرصاً لمزيد من التطوير في أدائه.
- مي مصطفي(٢٠٠٩م): عملية تستهدف إضافة معارف ومهارات مهنية جديدة للمعلم، وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه فضلا عن تمكينه من تحقيق تربية فعالة لطلابه.

ومما سبق يتضح أن مفهوم التنمية المهنية للمعلم يعني ويتضمن:

- عملية منهجية هدفها رفع مستوى المعلم المهني، فإكسابه معارف ومهارات وقيم لازمة لتطوير أدائه، من خلال القيام بأداء مجموعة سياسات وبرامج وممارسات.
- حلقات دراسية وأنشطة تدريبية يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معارفه ومعلوماته وتطوير قدراته لتحقيق تقدم مهني وتشتمل علي:

  - إكتساب معارف مهنية وتنميتها، وتأكيد قيم داعمة للسلوك المهني، والحفاظ علي أفكار التعلم مدي الحياة، واعتبار المدرسة مثل البيت لتطوير المعلم، والتركيز علي مشاركة المعلم في عمليتي التعليم والتعلم.
  - تقوده خبرات متنوعة، ويركز علي احتياجات المعلم والمدرسة حيث يقوم بتخطيطه المعلمون أنفسهم، وأن محتواه وأنشطته مخططة طبقاً لاحتياجاتهم الفعلية، والأنشطة تحدد لتنمية وتطوير المدرسة، والخبرة تنتقل للجميع، والتقييم يتم لقياس اثر التدريب علي الأداء.

ومن ثم تتضمن التنمية المهنية ما يلي:

- مهام تؤديها تساعدك على تنمية مهاراتك، وعلمك، لإنجاز مسئوليات الوظيفة في درجتك الحالية، أو تنمية مهاراتك وعلمك لدرجة مستقبلية.
- فرص تعلم لتلبية احتياجات الأفراد، كما يمكن تصميمها لدعم أسلوب حل المشكلات التعاونية.
- عملية مستمرة ومستدامة، وتشمل عمليات المتابعة، وتوفير مصادر الدعم اللازمة من داخل وخارج المؤسسة، لإضافة مزيد من التعلم من خلال التعرف على أفكار جديدة، واكتساب المزيد من المعارف، واستكشاف أنماط جديدة متقدمة، لفهم المحتوى، ومصادر التعلم المختلفة لتكييف التدريس في ضوء احتياجات المتعلمين.

- عملية منظمة يشترك في تخطيطها و تنفيذها جميع العاملين في المجتمع المدرسي، وتتضمن جميع خبرات التعلم الرسمية وغير الرسمية التي تدعم النمو المهني لجميع العاملين في المؤسسة في جميع المراحل من خلال أنشطة فردية، أو جماعية.

- أهداف التنمية المهنية المستدامة وبرامجها:

تتمثل أهداف التنمية المهنية في إضافة معارف جديدة للمعلمين، وكذلك تنمية مهاراتهم المهنية والتأكيد علي تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم من خلال حب المهنة والعمل من أجلها لأن رسالة التعليم رسالة سامية، وكذلك بناء القيادات التربوية الواعية بالمدارس.

وقد أوضح أحمد علي الفنيش ومحمد مصطفى زيدان(٢٠٠٠م) أن التنمية المهنية المستدامة تحقق مجموعة من الأهداف للمعلم أهمها:

- مسايرة المستجدات في نظريات التعليم والتعلم والعمل علي تطبيقها لتحقيق فعالية التعلم.
- مواكبة المستجدات في التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد.
- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر، والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي.
- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقيد بها.
- الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية والتعلمية.
- تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة، واستخدامها بفاعلية في توصيل المعلومات للمتعلم بشكل فاعل.
- تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
- المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع، ومعالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.
- تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخاصة التقييم الذاتي.

وقد بينت دراسة المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا والبحث العلمي (٢٠٠٢م) أن عمليات التنمية المهنية تستهدف رفع مستوي الكفاءة وإكتساب خبرات ومهارات لازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل، من خلال مجموعة برامج وأنشطة ووسائل وسياسات وممارسات مثل النمو الذاتي، التربية المستمرة، التدريب أثناء الخدمة التعاون مع الزملاء، مجموعه المناقشة وقيادة وتدريب الأقران والتنمية المهنية عملية طويلة المدى، تبدأ بعد التعيين في الوظيفة عقب التخرج وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة، وتتضافر فيها كافه الجهود البشرية والامكانات المادية بهدف تحسين أداء الممارس من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه وتنمية مهاراته وقدراته علي إدارة الفصل والمدرسة بأسلوب ديمقراطي وتربوي مناسب، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بطبيعة عمله، وتتضمن التنمية المهنية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمدراء وغيرهم لكي يصبحوا أكثر فعالية في أدائهم للأعمال الوظيفية . وهي عملية نمو مستمرة تتيح الفرصة لان يكون القائد متجدداً ومتطوراً في مهنته، ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به، وتختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الأهداف وفيما يلي عرض لأهداف النمو المهني والتي تتمثل في (التأهيل- العلاج- التجديد- الترقي).

- **أهداف علي مستوي الفرد**: وتتمثل في تشجيع المعلم علي الاهتمام بالعمل ومساعدته علي تطوير مهنته، وتنمية معارفه ومهاراته وخبراته زيادة الثقة في النفس، والمحافظة علي رضاه الذاتي عن عمله وتحسينه، وتنمية إمكانات كل أعضاء المدرسة.
- **أهداف علي المستوي الجماعي**: وتتمثل في الحث علي العمل الجماعي التعاوني تنمية روح الفريق، التعلم عن طريق نقل الخبرات، العمل علي حل المشكلات التي تعوق الجماعة، التوصل إلي افضل الأفكار والحلول والقرارات، تأكيد جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة، تحسين إدارة المدرسة . تكوين ثقافة

مدرسية سوية، وتنمية الايجابية والعلاقات الإنسانية في المدرسة، ومساعدة أعضاء المدرسة علي تحقيق التغيرات والتجديدات المدرسية.

ويرتبط بهذه الأهداف البرامج التالية:

- **برامج التأهيل**: يوجد في مهنة التعليم كثير من الأفراد غير المؤهلين، وهم ما يسمون معلمو الضرورة، وهم عادة لا يحملون مؤهلات تربوية أو مؤهلات دون المستوي؛ لذا تعقد البرامج لهذه الفئة من المعلمين لاستكمال تأهيلهم والوصول بهم إلى المستوي العلمي والتربوي الذي يتناسب مع وضعهم كمعلمين، وتتمثل في المساعدة في تأهيل المعلم المستجد والمعلمين الذين يحملون مؤهلات غير تربوية، فتعقد لهم برامج أو دورات لتساعدهم علي الإطلاع علي أساليب وطرائق التدريس والإبداع في استخدام الوسائل التعليمية وفن توصيل المعلومات للطلاب.
- **برامج العلاج**: في كثير من الأحيان يلاحظ وجود قصور معين في أداء المعلمين سواء من الناحية التخصصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية، أو الشخصية، وتعقد هذه البرامج للتركيز علي جوانب القصور المكتشفة من خلال التقارير التي يرفعها الموجهون للإدارات التعليمية.
- **برامج التجديد**: تعقد بشكل دوري لتعريف المعلم أحدث النظريات التربوية، والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم في التربية والتعليم، أو عند الشروع في تطبيق مقررات أو نظم إدارية جديدة لتعريف المعلمين بأدوارهم ومسئولياتهم.
- **برامج الترقي**: وتعقد غالباً للمعلمين المتوقع ترقيتهم إلي مناصب إدارية أعلي؛ وذلك لتعريفهم بمتطلبات العمل الجديد بشكل يسمح لهم بممارسة المهام التي سيقومون بها مستقبلا.

وقد ذكرت Bubb (٢٠٠٤م) أن أهداف التنمية المهنية تتمثل فيما يلي:

- مساعدة المعلم علي بلوغ درجة عالية من الجودة في الأداء؛ مما يزيد من قدراته علي الوصول إلي تحقيق ومراعاة المعايير القومية في العمل التعليمي والتربوي.
- العمل علي تعميم مبدأ التعلم التعاوني، والتعليم المستمر والتعلم طوال الحياة بين المعلمين والذي يعول عليه دور كبير في نجاح تحقيق أهداف برامج التنمية المهنية.
- زيادة شعور المعلم بالرضا عن العمل، وتطوير شعوره بالمسئولية تجاه عمله، وتحديد مدي قدراته علي الوفاء بتلك المسئوليات في جو من الرضا والالتزام المهني.
- العمل علي تطوير مهارات المعلم في تقييم الطلاب

وأوضحت دراسة *Training Teacher Educators* (٢٠٠٦م) أن أهداف التنمية المهنية والتدريب داخل المدرسة تتمثل في ترقية المهارات، والمكانة المهنية للمعلم، وذلك من خلال مساعدتهم في أدوارهم المتغيرة ومسئولياتهم حتى يصبح المعلم المربي موجهاً متطوراً، وأوضحت أيضا أن هدفها زيادة كفاءات ومهارات المدرسين المبتدئين والطموحين.

فلكي تقوم المؤسسة التربوية بأدوارها المناطة بها في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة والتعامل معها بتوازن بين تغيير مدروس ومحافظة على الثوابت بعيداً عن الجمود لجني أفضل ما يمكن من إيجابياتها وتفادي أخطارها وسلبياتها، ومواجهة التغير الاجتماعي وما يصاحبه من قلق، وتحقيق آمال وطموحات المجتمع، وكون المدرسة ميدان المؤسسة التربوية والمكان الذي تنفذ فيه برامجها وسياساتها؛ لذا ينتظر منها تحقيق أهدافها

بدرجة أفضل من الكفاية والفعالية والإتقان، وفق آلية دائمة التحسين والتطوير لمواجهة المستقبل بأفراد قادرين على التعامل معه بإيجابية وتفاعل، والتي يمثل فيها المعلم دوراً رئيساً ومؤثراً ومواكباً من خلال تنميته مهنياً؛ بهدف إحداث تعديل في سلوكه في مجال المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات؛ بما يسهم في تحسين أدائه ورفع كفاياته.

ويمكن تلخيص أهداف التربية المهنية فيما يلي:

- تنمية اتجاهات المعلم نحو مهنته وتقديره لعمله وزيادة انتمائه له.
- التدريب المستمر للمعلم بما ينسجم ومفهوم التربية المستدامة.
- استكمال تأهيل المعلم الذي تم في مرحلة إعداده السابقة لعمله.
- تزويد المعلم بالمهارات الجديدة التي تمكنه من حل كل ما يواجهه من مشكلات مدرسية.
- رفع كفاية المعلم وما يتفق ومتطلبات المهنة التي تزيد يوماً عن اليوم الذي يسبقه.
- تزويد المعلم بما يستجد في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية ومواكبة ما يستجد في المنهج من طرائق ووسائل ومحتوى.
- تأهيل المعلمين أصحاب المؤهلات غير التربوية.
- تنمية رغبة المعلم في توظيف ما يمكنه من قدرات في المواقف التعليمية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
- زيادة ثقة المعلم في أدائه وقدراته من خلال رفع كفاياته الأدائية؛ بما يزيد من قابلية طلابه له وتفاعلهم معه ويحقق رضاه الوظيفي.
- تنمية قدرات المعلم في المجال العلمي والمهني.
- تمكين المعلم من اتخاذ القرار الصحيح فيما يواجهه، من خلال تدريبه على مراحل اتخاذ القرار. والتخطيط الاستراتيجي.

- تنمية الصفة القيادية للمعلم وتهيئته للارتقاء في سلم المهنة.
- تدريب المعلم على مختلف طرائق التدريس وما يستجد فيها لتمكينه من اختيار الأسلوب المناسب لكل موقف تعليمي.
- إطلاع المعلم على خبرات زملائه المعلمين؛ بما يحقق ثراءً لخبراته.
- معرفة المعلم بأحدث طرق وأساليب التدريس والامتحانات سواء أكانت الشفهية أو التحريرية.
- تنمية كافة جوانب المعلم الأكاديمية والمهنية والشخصية والثقافية، فهي تدعم تطويره على المستوى الشخصي والمهني حيث تدعم التغيير المنظم.
- تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه.
- تمكين المعلم من تحقيق تربية ناجحة لطلابه.
- إضافة معارف مهنية جديدة للمعلم.
- تنمية الجوانب الإبداعية لدي المعلم، وتحفيزه علي أن يشمل تدريسه تلك الجوانب الإبداعية.
- ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي والعالمي، وتدريبه علي مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بينه وبين بيئته المحلية ومهارات تنفيذ وتقويم هذه الخطط.
- تُثرى التدريس، وتحسن مستوى التعلم لكل المتعلمين، وترتبط بشكل أساسي بمستوى تحصيل أفضل للمتعلمين.
- تعُد جزء لا يتجزأ من عمليات التدريس، بل جزءاً مهماً منها مثل أهمية التدريس في حجرة الدراسة.
- تعُد عملية مستمرة، وتتسم بأسلوب مستدام طويل المدى.
- تعُد جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة، وتعتمد أساساً على البحث.

- تدعم مبادئ التعليم والتعلم الحالية.
- تحقق أهداف تحسين مستوى الأداء في المدرسة، وتتصل بجهود الإصلاح بشكل واضح.

- مبادئ التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتمثل مبادئ التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيما يلي:

- **الواقعية**: وتعنى الانطلاق في تخطيط برامج التنمية المهنية الموجودة للمعلمين علي أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية.
- **الاستمرارية**: وتعني استمرار عمليات التدريب لتساير المستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية وتستوعب أهداف خطط التجديد التربوي.
- **الغرضية**: وتعني توجيه التنمية المهنية لتستهدف اختلاف فجوات الأداء بين الممارسات التعليمية الراهنة للمعلمين، وتلك التي تتطلبها التجديدات التربوية أو التي تفرضها التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وما تمليه من تغيرات في أهداف التعليم وما يصاحبها من تبديلات في شروط التعلم وبيئته.
- **التنوع والتعدد**: وتعني تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددها لتتناسب مع كافة الفئات المستهدفة واختلاف احتياجاتها التدريبية وتخصصاتها ومستوياتها المختلفة.
- **التكامل**: وتعني مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين المستهدفين، إلى جانب ترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستهدفين من الفئات المختلفة من ناحية أخرى.
- **التعاونية**: وتعني مشاركة المدرب والمتدرب في تخطيطها، وان تدار كخطة متكاملة طويلة الآجل.

- **الدافعيـــة**: وتعني أنها تستند على نظام حوافز شامل يكافئ المعلم الملتزم بالاندماج في برامجها، والمتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها.
- **الإنسانية**: وتعني أنها تخطط برامجها وتدار فعاليتها علي أساس من احترام أفكار واتجاهات المعلمين ومراعاة طاقتهم وقدراتهم التدريبية.
- **الاختيارية**: وتعني أن تركز على المعلمين بصفتهم جوهر عملية تعليم الطلاب وتعلمهم، وأن شملت جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- **تحسين الأداء**: وتعني التركيز بشكل أساسي علي مهنية المعلم؛ بهدف الوصول إلى مستويات محددة للأداء والتأهيل المهني وممارسة المهنة، بما يضمن قدراً محدداً من تمكين الأداء المهني للمعلم يوجهه نحو تنمية معارفه ومهاراته في مجال التخصص، وفي استراتيجيات التعلم والتعليم، واستخدام والتكنولوجيا وتوظيف مصادر التعلم المختلفة لبلوغ اعلي معايير الأداء.
- **الدمج**: وتعني دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب كوسائط تدريبية من ناحية، وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في عمليات تعلمهم وتعلم الطلاب من ناحية ثانية.
- **المتابعة والتقويم**: وتعني متابعة أداء المتدرب في الميدان ليتم تقويم برامجها علي أساس مدي تأثيرها علي فعالية أداءه وتطوير ممارساته وارتفاع مستوي تعلم طلابه.

- دعائم التنمية المهنية المستدامة :

ترتكز التنمية المهنية المستدامة علي عدة دعائم رئيسة ينبغي أن يسعى المعلم لتحقيقها وهي:

- **التعلم للمعرفة**: تعلم كيفيه البحث عن مصادر المعلومات، وكيفيه التعلم للإفادة من الفرص التعليمية المتاحة مدي الحياة.

- **التعلم للعمل**: اكتساب المتعلم الكفايات التي تؤهله بشكل عام لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، وإتقان مهارات العمل الجماعي، في إطار التجارب والخبرات الاجتماعية المختلفة.
- **التعلم للتعايش مع الآخرين**: اكتساب المتعلم لمهارات فهم الذات أو الآخرين، أدراك أوجه التكافل فيما بينهم، والاستعداد لحل النزاع، وإدارة الصراع، وتسويه الخلافات، والحوار في إطار من الاحترام والعدالة والتفاهم والسلامة.
- **تعلم المرء لتتفتح شخصيته**: ويتم بأن لا تغفل التربية المستقبلية أي طاقة من طاقات الفرد، بما فيها الذاكرة، الاستدلال، التفكير، الحس الجمالي، القدرات البدنية، والقدرة علي التواصل.

وبذلك ينبغي أن تكون هناك ملامح واضحة للمعلم تتمثل في أن يستند في عمله وسلوكه وممارسته إلى قاعدة فكرية . وأن يدرك أهمية المهنة التي يمارسها وقدسية رسالتها وموقعه وأهمية دوره في عصر العولمة، وأهمية التغيير الجذري الذي طرأ علي طبيعة دوره ومسئولياته، وأهمية الفئة التي يتعامل معها وبأنها نواة التغيير والتطوير، وان مهنة التعليم لها قواعد وأصول، وتتطلب امتلاك غايات ومهنية إنسانية، وإنه في عصر ثورة المعلوماتية وتقنية الاتصال المتطورة.

- أهمية ومزايا التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تزايدت أهمية التنمية المهنية باعتبارها طريقة للتأكد من نجاح المعلمين في ربط أهداف التدريس، الذي يقدمونه مع احتياجات المتعلمين، وتختلف التنمية المهنية في أهدافها، وإجراءاتها عن المساعي المهنية الأخرى، مثل: الإشراف على المعلم وتوجيهه وتقييمه، حيث يهتم التقييم بالحكم على كفاءة المعلمين، أو جودة التدريس ولا يركز بالضرورة على نموهم في عملهم.

وتركز التنمية المهنية بشكل خاص على كيفية بناء المعلمين لهويتهم المهنية في تفاعل متزايد مع المتعلمين وانعكاسها على أدائهم في الفصول، والغرض الأساسي للتنمية المهنية هو الرقي بجودة التدريس الذي ينتج عنه جودة في تعلم جميع المتعلمين.

وقد أوضحت الدراسات السابقة أن التنمية المهنية المستدامة للمعلمين تحقق العديد من الفوائد منها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء بإكسابه مهارات معرفية وميدانية مستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة الاهتمام بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم.
- ضرورة التغيير التربوي في ضوء الامكانات المادية والبشرية المتوفرة محلياً وعالمياً عن طريق برامج البنك الدولي والاتحاد الأوربي.
- الاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية المستدامة في توجيه برامج تدريب المعلمين.
- تحقيق غايات وأهداف التعليم، ومواكبه التطور في أساليب وتكنولوجيا التعليم الحديث، وتحقيق المعايير القومية والعالمية للمعلم.
- تطوير ألذات بمثابة النهر الجاري إذا توقف عن الجريان كثرت الأوبئة فيه وأصبح ضرره يعادل فائدته ويجعله فعّالاً أمام نفسه والآخرين.
- يعرفه على مصادر قوته فيدعمها، ومكامن ضعفه فيعمل علي علاجها.
- تصنع ثقته وتجعله قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت، وتمكنه من حل المشكلات بعقلية متزنة وتحسن ذاته وتصنع له وزناً اجتماعياً ثابتاً.

وبذلك تتمثل أهمية التنمية المهنية في كونها تتيح الفرصة للمعلم كي يحسن الممارسة العملية للتعلم، ويطبق مدركات ومفاهيم جديدة ناتجة عن

الأبحاث التربوية ويفهم المستجدات في تخصصه وما يتفق مع طلاب المرحلة التي يُدرسها، وتتيح الفرصة للمعلم للتدريب علي استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتقدم للمعلم تدريبات عمليه تساعده علي إتقان الأدوار المتوقعة منه.

- أسباب ومبررات الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

الحاجة إلى التنمية المهنية حاجة قائمة بصفة مستمرة، نظرًا لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته، بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، ونظراً للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي فقد أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم، على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته؛ وبذلك يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، ونظرًا لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان، في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات، فأصبحت التنمية المهنية أكثر ضرورة لتوفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويده بمواد التجديد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، وتدريبه عليها وإجراء البحوث الإجرائية، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفايتهم التعليمية بجانبيها المعرفي والسلوكي"الأدائي.

وتتطلب عملية التنمية المهنية جهدًا كبيرًا ووقتًا كافيًا، ومساعدة مستمرة في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يعدل أو يضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند المعلم، وهذا بدوره يتطلب إدارة مدرسية واعية وموجهين فنيين ماهرين يبذلون الجهد لتغيير سلوك المعلم وإنمائه مهنيًا، ويختارون الأسلوب الملائم الذي يتطلبه الموقف، ولكي يكون مؤهلا لأداء الأدوار المستقبلية الملائمة لإعداده وتكوينه، والتي تناط به من قبل المجتمع.

كما أن ارتفاع كفاءة المعلم الثقافية والمهنية، ترفع من مكانته الاجتماعية، ويرتفع شأنه بارتفاع مؤهلاته، ويزداد احترامه لنفسه وتقديره لها، وبالتالي احترام الناس له، فيطلبون مشورته ويستعينون به على حل مشكلاتهم، كما أنه يشعر بالأمن في الوظيفة، هذا وإن رفع مستوى المعلمين يؤدي إلى تخفيض نفقات التعليم، ويعمل على زيادة إنتاج التربية، ويرفع من مستواها.

وهكذا نرى أن مهنة التعليم مهنة دائمة التطور والنمو، لأن المعلم عنصر فعال في عمله؛ لذا فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتجددة نتيجة للتطورات الهائلة، والتغيرات السريعة، التي تطرأ على طرائق وأساليب التعليم والتعلم.

ومن هنا تظهر أهمية التأهيل والتدريب التربوي الأكثر التصاقًا بالنمو المهني للمعلمين؛ لتطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية وأساليب وطرق التدريس والتقويم والاختبارات بأنواعها المختلفة.

وكل ما سبق يوضح وجود عدة مبررات تتمثل فيما يلي:

- الانفجار المعرفي وتغير المعارف المستمر وهذا يتطلب من المعلم أن يكون علي دراية تامة بكل المستجدات، خاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية، فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.
- الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها.
- الثورة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والتي أدت إلي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف الجديدة والمتطورة بسرعة هائلة.
- التقنيات التربوية، وما يستجد علي العملية التعليمية من تقنيات حديثة تتطلب من المعلم تطوير طرق وأساليب تدريسه، وتجديد معلوماته،

فاستخدام الحاسب الآلي في التدريس يتطلب من المعلم تنمية معارفه ومعلوماته حول هذه التقنية وقدراته ومهاراته.

- مساعدة المعلمين الجدد علي التكيف مع البيئة المدرسية وتحسين أجواء العمل والعلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، ومواجهة ما قد يعترضهم من صعوبات يتم تداركها والعمل علي حلها من خلال برامج التنمية المهنية.
- تنمية قدرة المعلم على تحمل المسئوليات والترغيب في الابتكار والتجديد.
- التغيرات في البيئة التعليمية والتي تحدث نتيجة لسرعة التنمية التكنولوجية تطوير المناهج، التنوع في جودة الطلاب والمعلمين، تغير أدوار المدرسة، إشباع التوقعات المختلفة للمتعلمين، وأولياء الأمور والرأي العام، وجود مبدأ المحاسبية المستمرة للجميع.
- التغيرات في القيم المدرسية والشخصية، وفي الإدارة المدرسية، حيث ظهرت عدة مفاهيم مثل الإدارة الذاتية في المدرسة، الإدارة بالمشاركة، وهي مفاهيم أدت إلي تغيرات في أدوار المعلم فقد أصبح مشاركاً في عملية صنع القرار داخل مدرسته، وهذا استدعي أن يكون قادراً علي المشاركة، وتتوافر لديه الكفاءة والقدرة والمهارة لان يكون قائداً، وهذا يتحقق بالتدريب داخل المدرسة.
- تعدد ادوار ومسؤوليات المعلم في المجال التعليمي، فبعد أن كان ملقناً للمعلومات ومصدرها أصبح مساعداً للمتعلم علي استكشافها، من خلال طرائق تدريسية متطورة ومعاصرة.
- المستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم؛ مما يتطلب مواكبة ذلك.

- التوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة في العملية التعلمية والتعليمية، والاعتماد الأكاديمي في عملية التعلم والتعليم.
- مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية.
- تعدد الأنظمة التعلمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة، ويجب علي المعلم مواكبة ذلك.
- التمكن من تحقيق غايات وأهداف التعليم.
- التوجه نحو تمهين الهيئة التدريسية، في المدارس والمؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة.
- مستجدات استراتيجيات التدريس والتعلم والتقويم وتعدد الأدوار والمسئوليات والمهام.

- منطلقات التنمية المهنية الفعالة للمعلم:

وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

- إتاحة فرص التنمية المهنية المتكافئة لجميع المعلمين، وتوسيع مجالاتها، وتنويع مصادرها وأساليبها، وهو أهم شروط ومعايير تحقيق جودة النظام التعليمي، والتي أصبحت أيضًا من الأمور الضرورية للتطوير المستمر والشامل للنظام التعليمي.
- كل صلاح أو تطوير تعليمي باتجاه معايير جودة في التعليم لا يحقق أهدافه ما لم تشكل التنمية المهنية للمعلم بعدًا أساسيًا من أبعاد هذا الإصلاح أو التطوير، نظرًا للدور الذي تلعبه التنمية المهنية من سد الفجوة بين ممارسات حالية للمعلمين ومستحدثات تربوية معاصرة.

- برامج الإعداد قبل الخدمة مهما بلغت كفايتها فلا تخرج عن كونها مدخلًا لسلسلة متواصلة من فعاليات وأنشطة التدريب وإعادة التدريب والتأهيل لمدارك الحياة المهنية للمعلم
- أحد أهم ضمانات استمرارية التنمية المهنية للمعلم يحتاج إلي مشاركة مجتمعية حقيقية وفعالة ومخططة في جميع مراحلها وفعالياتها، من خلال دمج كل من يؤثر في تعليم الطلاب وتعلمهم في إطار ما يُعرف بمجتمعات التعلم.
- التنمية المهنية للمعلم تنجح أكثر عندما تكون جزءًا من نظام أكبر لاختيار وإعداد وترخيص ومنح شهادات التأهيل الراقي للمعلمين.

- مجالات التنمية المهنية للمعلم:

ترتبط مجالات التنمية المهنية بكفايات المعلم، والتي تعد معايير يقاس بها أداؤه، ومن خلالها يمكن أن تحدد احتياجاته التدريبية والتي يمكن تحديدها في الكفايات الشخصية، كفاية الاتصال، الكفايات المعرفية والتربوية، كفايات التدريس، كفايات إدارة الصف، كفايات الاختبارات والتقويم، كفايات الثقافة العامة، كفايات المرحلة الدراسية، وكفايات المادة الدراسية.

ومن خلال هذه الكفايات يمكن تحديد مجالات التنمية المهنية فيما يلي:

- التطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي.
- العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية والتعليمية.
- الأداء ألتدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور لتوصيل المعلومات للمتعلم داخل حجرة الدراسة.
- البحث العلمي والإشراف الأكاديمي.
- التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقويم الذاتي.

- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال التعليمي.
- التزامه بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي.
- تقييم وتقويم المتعلمين وتطبيق الحديث من التطور في أساليب التقييم.
- تصميم المناهج التعليمية والعمل علي تطويرها بصفة مستمرة وفق مستجدات معاصرة في المعرفة والمعلومات.

- التدريب داخل المدرسة:

بدا ظهور هذا الاتجاه كمفهوم جديد، واستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميهم مهنيا أثناء الخدمة في العديد من الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وإنجلترا، وقد ارتبط هذا الاتجاه بحركة إعادة تشكيل المدرسة وبإيديولوجية التطور المهني للمدارس، وقد اتبع هذا الاتجاه عدة دول مثل اليابان، ونتيجة لظهور التغيرات الحديثة في أساليب تدريب المعلمين استوجب إعادة النظر في محتوي وإدارة هذه البرامج علي أن يكون التدريب داخل المدارس هو الأساس مع التقليل من الاعتماد علي المدارس والجامعات في هذا المجال، ولا يعتبر ذلك إلغاء لدور هذه المؤسسات لتكون المعرفة مرتكزة علي ما يتم داخل المدرسة ويكون التفرغ في المدرسة جزءاً من برامج التدريب.

ويقوم التدريب داخل المدرسة علي أساس أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، بحيث تحقق هذه البرامج الفائدة المرجوة وتلبيها، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر كافة الامكانات المادية والبشرية.

ويرتبط إعداد برامج التدريب داخل مدارس هذه الدول الصناعية بحركة التنظيم المدرسي أو تطورها المهني؛ لذا يرتبط التدريب المهني للمعلم بالعمليات

المدرسية مثل إدارة الذات، تحسين المناهج، وتركز بعض برامج تدريب المعلمين داخل المدرسة علي تطوير المعلمين كممارسين للمهنة ولديهم القدرة علي تحسين أدائهم وتفاعلهم داخل الفصل عن طريق اشتراكهم في أبحاث نابعة من مشكلاتهم الواقعية.

فالمدرسة التي تقوم بتدريب المعلم تحقق الكثير من الفوائد في نوعيه المعلم وجودة التدريس، القدرة علي التجديد، وتحفيز المعلم، وتحسين معايير أداء الطلاب؛ لذا يجب أن يستند هذا التدريب علي فلسفه صحيحة وواضحة ومتماسكة لتعليم المعلمين، وتربط بين النظرية والتطبيق حتى يمكنها مساعدة المعلمين علي ممارسة المهنة كمؤهلين ومحترفين.

وتتعدد وتختلف خبرات الدول في نظم التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس وخارجها ففي اليابان يتم تدريب المعلمين الجدد والمبتدئين داخل المدرسة، فيحضر المعلم الجديد اجتماعات مدرسي الصفوف المختلفة، ويشترك معهم في مناقشه مشكلات المادة ويأخذ رأيهم فيما يقابله من عقبات وما يدور في خلده من تساؤلات حول المادة التي يدرسها وطرق وأساليب تدريسها أو حول السلوكيات المطلوبة منه.

وبذلك يتم تدريب المعلم حديث التعيين علي كيفيه التعامل مع مجتمع المدرسة الذي سيعمل فيه مستقبلا فالتدريب داخل مدارس اليابان يضم جميع فئات المعلمين، ويتخلل هذه البرامج لقاءات ثنائية وجماعية، وفيها يتم اجتماع جميع المعلمين في كل مستوى تعليمي لمناقشة خطة الدراسة الأسبوعية وبحث كافة المشكلات والقضايا والعمل على وضع حلول لها، ويلتقي المعلمين يومياً في حجرة المعلمين وكل منهم يعرض خبراته؛ مما يسهم في إثراء خبراتهم جميعا وتبادل الخبرات وحدوث التغذية الراجعة.

وتتنوع أساليب التدريب داخل المدارس في اليابان، ومن أهمها أسلوب مشاهدة التدريس حيث يصطحب المعلم المدرب حديث التعيين إلى احد الفصول لمشاهدة نموذج حي لطريقة تدريس أحد الدروس على الطبيعة.

وهناك أسلوب أخر للتنمية المهنية داخل المدرسة في اليابان يستخدم مع المعلمين الجدد وهو أسلوب ممارسة التدريس؛ حيث يعطى المدرب الفرصة بالتدريج للمعلم حديث التعيين؛ لممارسة التدريس داخل الفصول ويصطحبه معه لمشاهدته وهو يقوم بالتدريس بعد أن يكون قد قاموا بالإشراف على إعداده للدرس قبل قيامة بالتدريس، ويستخدم استمارة ملاحظة لتسجيل الملاحظات ومناقشتها مع المعلم، وفى حالة تأكد المدرسة من صلاحية المعلم يعهد إليه بتدريس بعض الحصص لأحد الصفوف بمفرده وبصفة مستمرة حتى نهاية العام الدراسي تحت أشراف مدربه خارج الفصل، وغالبا ما يتم تثبيت المعلم على ضوء نجاحه في ممارسة التدريس.

وهذا يوضح أن التدريب في اليابان يتخذ عدة إشكال أهمها التدريب داخل المدرسة كما يمكن للمعلمين الجدد المشاركة في الأنشطة المدرسية المتعددة وفى إدارة المدرسة، وحضور اجتماعات المدرسين والمساعدة في التدريس داخل الفصول، وإعطاء دروس تجريبية للطلاب، وبعد الحصول على درجة من أحدى وحدات التدريب المعتمدة يقدم الطالب المعلم طلب للحصول على شهادة معلم إلى مجلس المحافظة للتعليم، وبعد أن يتم منحة الشهادة يمكن له العمل في منطقة داخل اليابان بالكامل.

بينما في إنجلترا تتبع المدارس أسلوب التدريس المستمر مع مدرسيها؛ وذلك للعمل علي رفع مستواهم المهني ومهاراتهم، والمدارس النشطة تعمل علي أن تراجع بصفة مستمرة أنشطتها وتعدل منها، وتكون مستهدفة لتبني طرق جديدة من

التنظيم وطرق جديدة لمعالجة المشكلات، ولتحقيق ذلك تقوم بتنظيم حلقات نقاش، ويتم تنظيم البرامج التدريبية طبقا لاحتياجات المعلمين، والتي يمكن أن تتم داخل المدارس لرفع كفاءة المعلمين من خلال الواقع التعليمي للمدرسة ومشكلات الواقع، ويوضح هذا البرنامج أشكال مختلفة للمشاركة المجتمعية حيث تشارك المدرسة الجامعات في عملية التدريب وأيضا تشارك الجهات والهيئات المانحة للشهادات للترخيص بالعمل ومزاولة مهنة التعليم، ويتم تدريب المعلمين على تدريس المواد الدراسية حسب المنهج القومي ومتطلبات الامتحانات العامة.

ومن أساليب التدريب في المدارس الإنجليزية أيضا: التعليم بالعمل، الاستماع النشط للآخرين، العصف الذهني، التدريب لاتخاذ القرار وحزم الأمور بالتمسك بالحقوق والدفاع عنها، دراسة الحالة، أسلوب دلفاي، التحليل النقدي للأفكار والآراء، التدريس المصغر، النمو الذاتي، أسلوب حل المشكلات.

وبذلك فالتنمية المهنية في المدرسة تعني موقف يتم من خلاله تنمية المعلم وتطوير أدائه عن طريق:

- عقد جلسات نقاشية مع زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم وعقد ورش عمل للتنمية الإدارية لتعريف المعلم بمهامه الإدارية داخل المدرسة.
- وضع برامج توجيهيه يقوم بها الموجهون والمعلمون الأوائل لمساعدة المعلمين المقصرين في أداء عملهم وجذب بعض القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة للمساعدة والإرشاد لحل كل ما يظهر من مشكلات تربوية.
- خلق ثقافة مدرسية حول أهمية التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لنجاح العمل داخل المدرسة.

- أدوار الإدارة المدرسية والتوجيه الفني في تحقيق التنمية المهنية للمعلم:



يقع على عاتق الإدارة المدرسية بما يتوافر لديها من عناصر أساسية مسئولية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- عناصر بشرية تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.
- إطار تنظيمي مؤسسي يشمل حدود السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح.
- أهداف تعليمية، وسياسات مدرسية منفذة وبرامج عمل إداري تربوي.
- إمكانات وتسهيلات مادية من أبنية ومعدات وتجهيزات ومعامل؛ مما يلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية وبرامجها.
- عوامل مؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة مثل: ثقافة البيئة المحيطة، المناخ التنظيمي للمدرسة، والتكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي.

ويرى المهتمون بالإصلاحات التربوية أن تحسين التنمية المهنية يقع على عاتق المجتمع المدرسي كله (جهاز الإدارة المدرسية،المعلمين، الطلاب، أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ورجال الأعمال، وصانعي السياسة وغيرهم)، وأن التنمية الفعالة ضرورية لجميع المعلمين لتحسين كفاءتهم وتحسين العمل المدرسي،

وبناء إطار عمل فعال شامل لتحقيق التقدم والتميز، وأن يقر المجتمع بأهمية النمو والتطوير المستمر للمعلمين لتحسين عمليات التدريس والتعليم لجميع الطلاب، والإعداد والتجهيز لأنشطة التنمية المهنية، والمساهمة والعمل على إحداث التغيير لتحسين التعليم.

فنجاح برامج التنمية المهنية يعتمد علي اتجاهات مدير المدرسة، وما يحمله لهذه البرامج من مواقف وميول، لها أثرها في تأييده ورغبته في وضعها حيز التنفيذ، وما يوفره لها من أجواء مناسبة وإمكانيات ومصادر، فممارسة المدرسة لعملية التطوير الذاتي المستمر لعملها يعتمد اعتماداً تاماً على التطوير والنمو الذي يحققه العاملون في إطار المدرسة من معلمين وإداريين.

وهذا النمو ينعكس أثره على زيادة تعلم الطلاب وإطراد نموهم، وعلى تأثير مدير المدرسة البالغ، فمدير المدرسة بيده كل العناصر التي تؤدي إلى تطوير ونمو الحياة المهنية للمعلمين بالمدرسة؛ فعلى سبيل المثال يتحكم مدير المدرسة في الوقت والمكان والموارد المادية والمالية وإدارة الموارد البشرية بالمدرسة؛ لذا فإنه بحكم دوره يمارس تأثيرا قوياً في تشكيل النمط السائد للبيئة المدرسية.

وفي السياق ذاته يلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في المبادأة بالتطوير المدرسي وبالمثل عند تشجيعه للمعلمين حين تبنيهم لممارسات جديدة بعملهم، وكون التنمية المهنية تمثل جهوداً منظمة ومخططاً لها لا يلغي أنها قائمة على الممارسات اليومية المستمرة التي تعد من أهم عمليات النمو المهني التي يجب أن تتاح للمعلمين.

فالتطوير المهني غير الرسمي يجعل احتمال النمو والتطور غير محدد بوقت أو فرد أو مكان، وإنها عملية تأخذ مكانها في أي وقت، وبالاشتراك مع أي فرد في أي مكان بالمدرسة، وحينها يحدث التطوير المهني المستمر القائم على أساس يومي يقوم فيه المعلمون بتطوير مهاراتهم وقدراتهم لأنهم يريدون أن يتعلموا وينموا،

وذلك حين يقدّر مدير المدرسة قيمة التغيير، والقيمة الكبيرة للتنمية والتطوير المهني.

وهذا يوضح أن المدراء بهذا التوجه ينجحون في تحويل هذه القيمة إلى معلميهم، كما أن ممارسة المدير للتطوير المهني ومتابعته الذاتية لنموه تجد صداها لدى المعلمين عندما يتبنى برنامجاً مهنيا لهم.

ولتحقيق ما سبق يقوم مديرو المدارس بعدد من الأدوار لتحقيق التنمية المهنية المستدامة وتتمثل أهمها في تحقيق ما يلي:

- إحداث التغيير وإدارته وتهيئة البيئة المناسبة والملائمة للعاملين بالمدرسة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتحسين الرؤى المستقبلية للمدرسة، وزيادة قدرتها على الإبداع.
- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة؛ مما يوفر له البيانات والمعلومات التي تساعده على ترتيب أولويات العمل داخل المدرسة وتنفيذها ونشر المعرفة المكتسبة وإدارة الاجتماعات بفاعلية وذكاء واتخاذ القرارات الرشيدة.
- تحسين اتجاهات المعلمين تجاه التدريس والخبرات التعليمية وتشجيعهم على الاشتراك في أنشطة التنمية المهنية التي تلبى احتياجات المدرسة.
- بناء قدرة الفريق وتنمية روح العمل الجماعي ليتمكنوا من إحداث التغيير في عمليات تطوير البرامج الدراسية، والتقويم والتخطيط لصناعة القرارات على مستوى المدرسة.
- الاهتمام بوضع خطط تكفل للمعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة وتكاملها في العملية التعليمية، وتشجيعه على التعلم الذاتي والمشاركة الإيجابية وتنمية مهارات اجتماعية مثل: الاتصال والتعاون وروح الجماعة في العمل ومسئولية القيادة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء وجودة التعليم.

- تشجيع المعلم على فحص ودراسة تجاربه وتقويمها، وإتاحة الفرصة للتفكير في أساليب وطرق تدريسه وتنمية مهاراته التعليمية والبحثية.
- توزيع المهام بين المعلمين وتنظيمها بشكل لا يسمح بتداخل التخصصات أو تكرار الأدوار؛ مما يزيد من فعالية المدرسة وتقدم الطلاب.
- استخدام النواحي الإدارية والتنظيمية كأداة تسهم في تعزيز عملية التنمية المهنية مثل: اختيار الوقت المناسب، تقويم الممارسات السابقة، تنظيم جداول الدراسة وتوزيع الحصص، بما يُساعد المعلم على تنظيم وقته، وإتاحة الفرصة لاستثمار هذا الوقت في أنشطة التنمية المهنية.

ويمثل المعلمون الركيزة الأساسية للعمل المدرسي، ومن هنا تصبح تنمية كفاياتهم مهمة أساسية للإدارة المدرسية، وفي هذا الشأن يمكن لمدير المدرسة كمشرف فني مقيم أن يقوم بمهام عديدة منها:

- التعرف على احتياجات المعلمين التدريبية وترتيبها وفقاً لأولوياتها.
- استقدام خبراء ومتخصصين لعقد دورات ولقاءات تلبي احتياجاتهم.
- مساعدة المعلمين على التعلم الذاتي، وإتاحة الفرصة لهم للقراءة والإطلاع على الجوانب التخصصية والتربوية.
- إتباع أساليب الحوافز المعنوية والمادية، لتنشيط فرص النمو العلمي والمهني للمعلمين في المدرسة.
- العمل على تبادل الخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.
- عقد اللقاءات والندوات الثقافية وتوجيهها لتلبية احتياجات المعلمين.
- الاستفادة بكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي.
- إتباع الأساليب الفاعلة في الإشراف والمتابعة الفنية لأداء المعلمين.
- الحرص على الإفادة من عمليات التغذية الراجعة لتقويم الأداء المدرسي.

- احترام الأفكار الجديدة للمعلمين وتقدير دورهم في وضع خطط المدرسة وبلوغ الأهداف التربوية.

- خطة التنمية المهنية داخل المؤسسة التعليمية:

قبل الشروع في خطة التنمية المهنية الفعّالة على إدارة المدرسة النظر في مستويات المعلمين من حيث المعلم الجديد والأقل أداء والقديم الذي هو بحاجة إلي تطوير وغير ذلك فحسب الهدف من التنمية المهنية يكون البرنامج، وتتم الخطة عن طريق ما يلي:

- بث روح الود والتعاون بين المعلمين، وخلق جو ودي تربوي هادئ ؛ مما يُساعد علي تنفيذ الأعمال بدقة وإتقان.
- اكتشاف مستويات المعلمين من خلال زياراتهم للفصول.
- الإشراف علي إعداد المعلمين للدروس النموذجية وحثهم علي الإبداع والابتكار.
- عقد الحلقات النقاشية وورش العمل خاصة ما يرفع ويزيد كفاءة المعلم.
- حث المعلم علي الاشتراك في الدورات التدريبية حسب حاجة كل منهم.
- حث المعلمين علي حضور للدروس النموذجية، التي تعقد داخل المدرسة وخارجها لتحقيق الخبرة المتكاملة بينهم.
- الحرص علي تدريب المعلمين علي أساليب وطرق التدريس، ومهارة استخدام التقنيات التربوية بفاعلية.
- تكثيف الزيارات للمعلم الجديد أو الأقل أداء.
- تدريب المعلمين علي التنمية الذاتية بالقراءة والإطلاع.
- حث المعلمين علي الإطلاع علي المواقع التربوية بالإنترنت، وما تم إنجازه من معلومات من المدارس الأخرى.

- التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.
- توفير الدعم المستمر للمعلمين، وإثارة دافعيتهم للتطوير المستمر.
- توافق خطة التنمية المهنية مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين المعلمين.
- الأخذ بمبدأ الأولويات عند تعدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- الاستفادة من التجارب، والخبرات السابقة في تحديد محتوى وأسلوب برامج التنمية المهنية.
- العمل على توفير متطلبات تنفيذ أساليب التنمية المهنية ما يمكّن من ممارسة كل أو أغلب أساليب التنمية المهنية.
- التركيز على تقليل الفجوة بين الواقع والمأمول.
- إشراك المعلمين في تحديد ماذا يجب أن يتعلموا.
- إلمام إدارة المدرسة بمتطلبات كافة أساليب التنمية المهنية وأسسها التنظيمية والتربوية، والبرامج والأنشطة والأداءات (العمليات) التي تتم داخل الفصول وخارجها، وما قد يستبعد أو يطور أو يعدل أو يتم إحلاله.

وعند تنفيذ خطة التنمية المهنية ينبغي القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلم التي تعني تغيرات مطلوب إحداثها ومتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته للقيام بعمله بكفاءة.
- تحديد أهداف الخطة(البرنامج)، وهي ترجمة الاحتياجات وصياغتها بطريقة سلوكية يسهل قياسها وملاحظتها.
- تحديد الأساليب والأنشطة التي سيتم تنفيذ الخطة بواسطتها.
- تحديد المتدربين واختيارهم، بحسب الشروط المحددة في المتدرب.
- تحديد الطريقة التي سيتم بها التوثيق مثل التصوير، شهادات تقدير، القرارات واللوائح الوزارية، وعمل عرض للبرنامج.

- تحديد مكان وزمن التدريب، الفترة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ البرنامج والمكان الذي سيتم فيه طبقا للمواصفات المحددة مثل المساحة، الوسائل السمعية والبصرية، ومصادر الكهرباء.
- تحديد التصميم التنفيذي للبرنامج (وضع المحتوي التدريبي- مستوي التدريب- تنظيم المحتوي).
- إعداد المادة التدريبية، وتشمل كل المواد التدريبية التعليمية والتعليمية والتي تحوي المفاهيم والمهارات وتساعد علي تحقيق الأهداف.
- اقتراح أساليب التدريب، وتعني أساليب نقل المعارف واكتساب المهارات وتنمية الاتجاهات.
- اختيار الوسائل التعليمية، وهي مجموعة الأدوات التي تُساعد علي جودة العرض التدريبي والارتقاء بفاعليته وتزويد المتدربين بخبرات باقية الأثر.
- اختيار المدربين طبقا لشروط اختيارهم والشروط التي يجب أن يُلم بها.
- إدارة التدريب، وتمثل مجموعة عمل مهمتها إعداد خطة التدريب والعمل علي المساعدة في تنفيذها بنجاح.
- تحديد طريقة التقييم للبرنامج والمتدربين، وذلك عن طريق(الخطة السنوية وأوراق العمل ومدى تغيرها عن الفصل الدراسي الأول، عمل مشاريع وأبحاث... الخ).

- أسباب وعوامل نجاح التنمية المهنية داخل المؤسسة التعليمية:

تتمثل أهم أسباب وعوامل نجاح التنمية المهنية داخل المدرسة فيما يلي:

- مناخ المؤسسات التعليمية:

تتسم المؤسسات التعليمية الفعالة بمجموعة من القواعد، تنظم العلاقات بين الزملاء، حيث إن درجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به المعلمون مع بعضهم البعض، وبواسطته يقدمون المساعدة الفنية لبعضهم البعض، ويحتاج



المعلمون أن يشتركوا في ورش عمل للتدريب على المهارات، وكذلك يحتاجون أيضا لفرص التعامل فرداً لفرد، والتعامل في مجموعات لتلقى المساعدة، والمناخ الاجتماعي غير المنظم مع عدم وجود أهداف واضحة يؤدى إلى فشل التنمية المهنية، ويعُد انسجام المعلمين والإداريين أمراً حيوياً لنجاح جهود التحسين، ولكنه أمراً يمكن تنميته أثناء سير جهود التحسين ومبدئياً يجب أن تكون علاقات العمل بين المعلمين والإداريين واضحة وداعمة.

وفى نماذج التنمية المهنية التي تسبب فيها الإستراتيجية المفروضة بعض عدم الانسجام المبدئي بين المعلمين والإداريين، يتغير المناخ عندما يتضح التأثير الإيجابي الذي ينتجه البرنامج الجديد في المتعلمين، وعندما يتم اختيار برنامج تنمية مهنية جديد بعناية ويحصل المعلمون على تدريب ودعم جيد، يوافق أغلب الذين كانوا متشككين في البداية على هذه الجهود ويلتزمون بها.

- القيادة والدعم:

الدعم الفعال الذي يقدمه المديرون والإداريون يعُد أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير، وتشير الأبحاث والدراسات وأدبيات التربية إلى أن المعلمين يثبتون تحسناً أفضل في برامج التنمية المهنية التي يدعمهم فيها المديرون، ويكون التغيير واضحاً وثابتاً في سياسات المعلمين، كما أن اندماج المدراءن في تنمية العاملين الخاصة بالمعلمين ينتج عنها تغييرات طويلة المدى، حيث يجب أن يتولى الإداريون في مواقع التحسين الناجحة أدوارهم القيادية بجدية، ويقدمون الإرشادات المطلوبة لاشتراك المعلمين في الممارسات الجديدة. وتوظيف المعلمين الناجح للمهارات الجديدة يحدث بشكل كبير عندما يبذل الإداريون جهوداً كبيرة ومستمرة، لتنفيذها.

- توفير الوقت اللازم للتنمية المهنية للمعلمين:

على المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين أداء جميع المتعلمين، إتاحة وقت أطول للتنمية المهنية للمعلمين، والسؤال هو كيفية عمل ذلك دون تعطيل تعلم

المتعلمين؟ تدعو بعض النظمات التعليمية العالمية إلى تخصيص ربع وقت عمل المعلم على الأقل للدراسات المهنية، والعمل التعاوني. ولا يجب أن تكون أيام منفصلة أثناء ساعات العمل، ولكن يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل المعلم اليومي، وأكثر اتصالا بتحسين تعلم المتعلمين، ويتم تنفيذ هذا المدخل المدمج بالوظيفة في المؤسسات حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ منها في تنمية المعلمين مهنياً في شكل مجموعات دراسة، وأبحاث عمل، وتدريبات، وتدريبات أقران. والتخطيط المتصل للمعلم وتحليل أعمال المتعلمين.

- أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتسم عملية إعداد المعلمين بأنها عملية متصلة ومستمرة ومتكاملة في آن واحد، فهي تبدأ من اللحظة الأولى عند الالتحاق بإحدى كليات التربية أو كليات المعلمين، ولا تنتهي عند التخرج من هذه الكليات، ولكنها مستمرة مدى الحياة الوظيفية والمهنية للمعلمين أثناء عملهم؛ لذا فإن إعداد المعلم قبل العمل وتدريبه في أثنائه يُمثلان جناحي النمو المهني والارتقاء العلمي للمعلم.

وبناء على ذلك فعملية تدريب المعلمين يجب ألا تكون عملية عشوائية ولكن عملية منظمة محددة بأهدافها وخططها تأخذ مدة زمنية كافية لتنفيذها، وتهيأ كل الظروف والتسهيلات لإنجاحها، وهذا ليس بغرض تحقيق النمو المهني والتربوي للمعلم فحسب، بل من أجل التجديد والتطوير في المجالات التربوية المختلفة التي من أهمها إعداد القادة التربويين من معلمين ومدراء مدارس ومشرفين تربويين ومدراء تعليم لرفع كفاية المعلم وتزويده بالمهارات والثقافة العلمية والتربوية والمهنية التي تتطلبها طبيعة عمله الذي يمارسه، رفع كفاية الإنتاجية من تفاعل اجتماعي، وتكوين علاقات إيجابية مع زملائه وطلابه وزيادة إنتاجيته من الناحية العملية التي تظهر في تحصيل الطلاب وسلوكهم، وبذلك ترتفع كفاية النظام

التعليمي الداخلية والخارجية بشكل عام.

ولتحقيق التنمية المهنية فهناك عدة أساليب تستخدم وتختلف باختلاف الهدف من النمو المهني وطبيعة الأفراد ومستواهم العلمي ويمكن تحديدها في الأنواع الآتية:

- **أساليب النمو المهني النظرية**: ومنها المحاضرة , حلقات المناقشة , الندوة.... ألخ
- **أساليب النمو المهني العملية**: ومنها العروض العملية كالتدريب والورش، والزيارات الميدانية، الرحلات العلمية إلى المواقع التي يمكن الاستفادة منها بما يتناسب مع التخصص، وهي تُسهم في خلق جو ودي، ويمكن من خلالها أن تطرح مشاكل التعلم, التدريب المتنقل ويعني انتقال المدربين إلى مكان المعلم خاصة في الأماكن النائية، والبعثات والمؤتمرات العلمية.
- **أساليب النمو المهني الذاتية**: يتحمل المعلم مسئولية تنمية مستواه المهني ولا ينتظر عقد دورات تدريبية، ومن وسائل النمو الذاتي التعليم عن بعد بالمراسلة، التليفزيون التعليمي، والتعليم المبرمج واستخدام الكمبيوتر، والتثقيف الذاتي عن طريق القراءة.

وهناك أساليب أخري متعددة تستخدم لمعاونه المعلم علي التنمية المهنية منها التشجيع علي الإطلاع علي كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية وحضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتليفزيونية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي وزيارة المكتبات العامة.

وهذا يوضح أن مسئولية النمو المهني لأي معلم هي مسئولية المعلمين جميعاً في مناقشاتهم المستمرة، وتناقل خبراتهم التعليمية , كما تقع علي عاتقهم مسئولية

رفع المكانة الاجتماعية للمعلم بتحسين أدائهم المهني في مهمتهم التربوية.

ويمكن للمعلم أن يتعلم الفرد ذاتياً بإتباع التالي:

- كشف الفرد عن أفكاره ومشاعره وسلوكه (الانفتاح على غيره) في مجال عمله الحالي الذي يشغله.
- البحث عن ردود الفعل لما يكشف عنه من أفكار وسلوك.
- عدم الإفراط في تحليل سلوك وردود أفعال الزملاء، ولكن البحث عن المفيد منها.
- الانتماء لجماعة تعلُّم تُدرك متطلبات بيئة التعلم وظروفها المختلفة.
- البحث عن المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة.
- القيام بتجربة وممارسة أنماط جديدة للسلوك والفكر غير المعتاد عليه في عملية التعليم والتربية.
- تطبيق ما يتعلمه الفرد في حياته العملية لاستخلاص نتائج وعبر واقعية ذاتياً.
- تنمية روح المبادرة وعدم التردد في إرسال أو استقبال كل جديد.
- تبادل المعلومات وتحديث المعارف وتطوير المهارات بكافة الوسائل والطرق والأساليب الممكنة والمتاحة.
- ترويض النفس على تقبل النقد واحترام الرأي الآخر مهما يكن الاختلاف معه.
- استثمار جميع المواقف الإيجابية والسلبية وتحويلها إلى محطات تعلم ينتج عنها سلوك إيجابي جديد.
- تحديد رؤية وأهداف واضحة والعمل على تحقيقها.

ويمكن للمعلم أن يحفز نفسه ذاتياً بإتباع ما يلي حيث لم تعد المحفزات التقليدية كالنقود والأوسمة وخطابات الشكر أو الشهادات والترقية والشهرة ذات جدوى وفعالية ويعود ذلك لندرتها في البيئة التعليمية أو لعدم تقنينها وربطها بضوابط ومعايير دقيقة. ويستطع المعلم أن يحفز نفسه من خلال (٣٦) طريقة كما أوردها المؤلف "جيل لندنفيلد" في كتابه تحفيز ألذات وهي كما يلي:

- التفكير التخيلي دون الاسترسال في الأحلام.
- الحاجة بلا خجل دون الطمع الأناني.
- التفاؤل الدائم دون تجاهل الواقع.
- طاعة المعلمين دون الإتباع الأعمى.
- التقدير العاقل للذات دون غطرسة جاهلية.
- ألميل للتحديات، دون ازدراء الخيارات السهلة.
- التحفز للإنجاز دون التعجل الأحمق.
- المبادئ الراسخة دون التحامل ضيق الأفق.
- الشجاعة الدائمة دون المخاطرة غير المدروسة.
- طاقة لا تفنى دون إنهاك مدمر.
- الأخذ بالمبادرة دون عدم الاكتراث بالفرص.
- الإحساس السليم بالمسئولية دون المثالية الصارمة.
- التركيز الهادئ دون كبت الإبداع.
- التنظيم المنهجي دون الاستحواذ الأبله.
- التخطيط الدقيق دون التشدد العنيد.
- الحسم الصارم دون الفطنة إلى العواقب.
- تقديم ألذات ببراعة دون الانسياق وراء التكلف.

- الإيجابية في حل المشكلات دون المناعة ضد اليأس.
- الحدس الذي يوثق به دون إتباع كل خاطر.
- التأمل الفاحص في ألذات دون الاستغراق المحبط في النفس.
- الفخر بالفردية دون الاستخفاف بالعمومية الإنسانية.
- العاطفة العميقة دون الانقياد وراء المشاعر.
- الانتقاد الصارم للذات دون الانتقاص الخانق من قدرها.
- عدم التسامح مع الأعذار دون إغلاق السمع عن رسالتها.
- الصفح الصادق عن النفس دون العقاب المنزل بالذات.
- القوة الشخصية دون سلبها من الآخرين.
- الصراحة الحاسمة دون عدم مراعاة مشاعر الآخرين.
- حماية ألذات بمهارة دون العدوانية المؤذية.
- التعلم الدءوب دون الحط من قيمة معرفتك.
- التركيز الجاد دون الوقار العابس.
- العناية الواعية بالذات دون ازدراء المساعدة.
- الرغبة في الانفراد بالذات دون عزلة.
- التمتع بالنجاح دون الخوف من الفشل.
- مداواة ألذات بعناية دون رفض المواساة.
- مكافأة ألذات بسخاء دون رفض تقدير الآخرين.
- التحفيز الداخلي دون ازدراء الحوافز الخارجية.

وإذا أراد المعلم الناجح أن يطور ذاته ويكون قائداً محفزاً لطلابه فعليه إتباع ما يلي من الإرشادات التالية والتي تتمثل في أن:

- يعمل على إيجاد إحساس مشترك بالهدف، ويهيئ لنفسه بيئة ملهمة.

- يضع تحديات يمكن تحقيقها.
- يشجع الاعتماد على النفس.
- يعرف قيمة المساهمة الفردية، وينمي الإحساس بالانتماء للمجموعة.
- يبقي قنوات الاتصال مفتوحة.
- يعطي تقييماً واضحاً ذا معنى.
- يحفز ويكافئ على الإبداع.
- يكافئ بكرم وعلى قدر الإنجاز.
- يجعل التعافي والتجديد أمراً سهلا.
- يكون قدوة ملهمة.

وما سبق يوضح تنوع برامج التنمية المهنية المستدامة المقدمة للمعلمين، ويرجع هذا التنوع إلي عدة أسباب منها: موقع التنفيذ، الأسلوب الذي سيتم من خلاله التنفيذ، والجهة التي تتبناها، ونتيجة لهذا التعدد فقد وضع لها الباحثين أساليب مختلفة، وفيما يلي توضيح وإشارة لبعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في تنمية المعلم مهنياً:

- الزيارات الصفية (زيارات الفصول):

الزيارات الصفية للمعلمين من الضرورات التربوية الملحة التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية الإشراف الفني المدرسي، فعن طريقها يتحقق المدير من انتظام العمل في المدرسة، ويقف على مستوى أداء المعلمين، ويرى طرق وأساليب ووسائل التدريس في غرف الدراسة، وكيف يتعلم الطلاب، وما أثر هذا التعلم في سلوكهم وحياتهم، وعن طريقها يعرف مدير المدرسة نواحي القوة في أداء المعلم فيدعمها ويعززها وجوانب الضعف فيعالجها، ويقدم له التغذية الراجعة المفيدة، وهي فرصة مثمرة لمدير المدرسة لنقل الخبرة التربوية والتعليمية من معلم لآخر.

ومن خلال الزيارات يقف المدير على مستوى الطلاب، ويتمكن من تقويم ما حصلوا عليه من معارف دراسية وإضافات تربوية، ولعلها تمكنه من الوقوف مباشرة على الصعوبات والمشكلات التي قد تصادف المعلم والطلاب في غرفة الدراسة ليساهم في تذليلها وتقديم المساعدة للمعلم وطلابه على حد سواء.

وهي وسيلة للتعرف على ما تم قطعه من المناهج الدراسية خلال فترة ما قبل الزيارة، وهي وسيلة للتعرف على الوسائل التعليمية المستخدمة في شرح الدروس وكيفية استخدامها على أن الأهم من ذلك كله هو الوقوف على ما يجب أن يحصل عليه الطالب، ومدى استيعابه لمفردات المنهج وما يتضمنه من معلومات وحقائق ومعارف، وما الطرق والوسائل المحققة لذلك.

وتعني زيارة مدير المدرسة، أو المدرس الأول مشرف المادة، أو الموجه المتخصص للمعلم في حجرة الدرس أثناء عمله بهدف رصد الأنشطة التعليمية والتربوية، وملاحظة التفاعل الصفي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف علي أثره في الطلاب، وتعتبر الزيارات من أقدم أساليب الإشراف التربوي، ولا تزال من أهمها في الوقت الحاضر، وتعني الوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من قدرة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، ملائمة البيئة التربوية للمتعلم، وفاعلية المتعلم والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم.

- أهداف الزيارة الصفية:

وتهدف إلي:

- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- ملاحظة أثر المعلم في طلابه والوقوف علي مدي تقدمهم التعليمي.
- تقويم أساليب وطرائق التعليم والوسائل التعليمية والأنشطة، والوقوف علي مدي صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.

- التحقق من تطبيق المناهج الدراسية، والوقوف على مدي ملاءمتها لقدرات الطلاب، وتلبية احتياجاتهم، وما يعترض ذلك من صعوبات.
- معرفة مدي استجابة المعلم ومدي ترجمته للأفكار المطروحة في الزيارات السابقة سواء أكان الموجه نفسه هو الزائر أو كان زميلا أخر له.
- التعرف علي احتياجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها.
- زيادة رصيد الموجه من المعرفة، وإغناء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة.

وأوضح أخر أن أهدافها تتمثل فيما يلي:

- التعرف على ما تم قطعه من المنهج الدراسي للمقرر الذي يدرسه المعلم، ومدى مناسبته للفترة الزمنية السابقة، ومدى استيعاب الطلاب لهذا المنهج وأثره في حياتهم وسلوكهم.
- معرفة طرق وأساليب التدريس التي يتبعها المعلمون ومدى مناسبتها للطلاب وللمادة.
- تقويم العلاقة القائمة بين المعلم وطلابه ومعرفة أثرها في عملية التعليم والتعلم.
- معرفة وسائل التشجيع والإثارة التي يتبعها المعلم في جذب انتباه الطلاب للدرس ومدى مشاركتهم في الربط بين أجزائه وفي عمليات العرض والتحليل والتطبيق.
- التعرف على مدى الاستفادة من الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة أو التي يعدها المعلم والطلاب، وأثر هذه الوسائل في تفسير وإيضاح المادة العلمية التعليمية.
- إيجاد حلول مناسبة للمشكلات والصعوبات التي تواجه المعلم والمتعلم في عمليتي التعليم والتعلم، وتعريف المعلمين بنواحي القوة في تدريسهم،

والاستفادة منهم، وتبصيرهم بنواحي الضعف، ومساعدتهم على تلافيها، والتعرف علي احتياجات الطلاب وتقديم العون لهم.

- إثارة المنافسة بين المعلمين وتحفيزهم للإبداع والابتكار والتجديد والتطوير في أساليب التدريس وفنونه، واستثمار طاقاتهم وإمكانياتهم، وتعزيز الثقة فيهم وتوجيههم نحو الأفضل.
- اكتشاف المعلمين المتميزين في الأداء، وحسن إدارة الصف، واستخدام طرق التدريس الحديثة، والاستفادة من تميزهم بنقل خبرتهم وتجاربهم للمعلمين الآخرين، والاستعانة بهم في تنفيذ حصص الدروس النموذجية.
- إثراء النمو المهني للمعلمين ولمدير المدرسة نفسه من خلال تنمية القدرات وصقل المواهب وتبادل الخبرات والتجارب.
- تقويم المعلم وتقديره ومنحه استحقاقه من درجة الأداء الوظيفي السنوي على ألا يكون ذلك هو الهدف الرئيسي من الزيارة.

وهذا يعني أن الزيارة الصفية تستهدف مساعدة المعلم علي تنمية قدراته وإكسابه مهارات جديدة وتلافي أوجه القصور، ومن خلالها يتم توجيه المعلم للتغلب علي أوجه القصور أو المشكلات الفنية علي أن يكون هناك تعاونا حتى يستفيد المعلم من خبرة كل من الموجه في تطوير العملية التعليمية، والإطلاع علي الجديد في مجال التربية، ويتم من خلالها اكتشاف الحاجة لتنمية العلم مهنياً وتنقسم إلي:

- **مرحلة ما قبل الزيارة**: وتشمل المعرفة السابقة عن المعلم.
- **مرحلة الزيارة**: ويلاحظ فيها أوجه القصور لدي بعض المعلمين.
- **مرحلة ما بعد الزيارة**: علاج أوجه القصور لدي المعلم.

وهناك ثلاث مراحل لكي تحقق الزيارة أهدافها في النمو المهني للمعلم:

مرحلة ما قبل الزيارة	مرحلة الزيارة نفسها	مرحلة ما بعد الزيارة
- تحديد نوع الزيارة (استطلاعية- توجيهية - تقويمية). - تحدبد هدف الزيارة. - تحديد طريقة وأسلوب التدريس. - دراسة وعلاج مشكلة ما تواجه المعلم، المتعلم، ...إلخ.	- حسن استخدام. - التنوع في أساليب التقويم. - ملاحظة علاقة المعلم بالمتعلم. - التعرف علي نتائج تعلم المتعلمين. - ملاحظة أسلوب أداء المعلم.	- تسجيل الزيارة (ايجابيات وملحوظات). - مناقشة المعلم. - وضع التقرير ويتضمن نقاط القوة والضعف. - عقد اجتماع مع المعلمين ذوي المشكلات المشتركة لتبادل الرأي بشأنها.

- **أنواع الزيارات الصفية:**

- **زيارة استطلاعية**: ويكون هدف المدير من هذه الزيارة هو تكوين فكرة أولية عن أداء المعلم، والتعرف علي احتياجات المعلم المهنية التي تحتاج إلي بذل مزيد من الجهد، وتكون لفترة زمنية محدودة بهدف الوقوف على انتظام الدراسة وتواجد المعلم ونظافة الصف وسلامته ومدى المحافظة على أثاثه ومحتوياته.
- **زيارة توجيهية إشرافية**: ويستهدف مدير المدرسة من خلالها مساعدة المعلم علي تحقيق النمو المهني في مجالات المهام التعليمية والمساندة لعملية التعليم التي تتصل بعمله ووظائفه، ويتوقف مدي نجاح المدير في هذا الأسلوب الإشرافي علي مدي كفايته ووعيه في تحديد الاحتياجات، والتخطيط والتواصل اللازم لإقامة علاقة ودية متبادلة بينه وبين المعلم.
- **زيارة صفية تقويمية**: ويقوم بها المدير بهدف التأكد من مستوي أداء المعلم والمتعلم داخل حجرة الدراسة.

- **الزيارة بدعوة من المعلم**: وذلك لحل مشكلة أو تقييم نشاط أو حضور حفل أو مناسبة تفوق ونحوها. وتتكرر مثل هذه الزيارة في المدرسة التي يتمتع فيها المدير والمعلمون بقدر من الثقة والاحترام المتبادل.
- **الزيارة الظرفية المهنية**: وهي زيارة للمتابعة والتوجيه والإعداد المهني للمعلم الجديد الذي يحتاج إلى رعاية ومعاملة خاصة في السنة الأولى من بداية عمله في التدريس، وتشمل أيضاً هذه الزيارة الطالب، المتدرب، الموجه من كليات المعلمين أو كليات التربية في الجامعات.
- **الزيارة المنظمة**: وهي الزيارة الرسمية والتي سبق التأكيد عليها وتحديد أهدافها وبرامجها والعوامل المساعدة لها.

وهناك تقسيم أخر لها يتمثل فيما يلي:

- **الزيارة المفاجئة**: وهي الزيارة التي يقوم بها مدير المدرسة دون اتفاق مسبق مع المعلم، وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش، وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي، ويهدم جسور الثقة بين المدير والمعلم، وحجتهم (المدير- الموجه) أن المعلم يكون علي حالة واحدة من الاستعداد والعطاء التربوي الجزيل، وفي هذه الحالة لا يضير المعلم أن يزوره الموجه أو مدير المدرسة أو أي زائر أخر لأنه من حيث المبدأ يقوم بواجبه خير قيام ولان الموجه الحقيقي عليه هو ضميره، وهناك الزيارة المفاجئة الناتجة من ملاحظات بعض أولياء الأمور، أو نتيجة لشكوى مقدمة من الطلاب في المراحل الدراسية المتقدمة، أو لمتابعة توجيهات جسيمة مقدمة من الموجه الزائر، ويراعى في هذه الزيارات الالتزام الأدبي في كافة مراحلها والسعي لتحيق أهدافها، وتقويم المعلم على الوجه الصحيح بتدعيم محاسنه وتبصيره بنقائصه في مهنته على أساس من الإصلاح التربوي.

ومن مزاياها: تمكن المدير من ملاحظة عمل المعلم في ظروف عادية بعيدا عن التكلف، كما تتيح له فرصة جمع المعلومات الشخصية والمهنية عن المعلم لغرض تقويمه.

ومن عيوبها: أن الزيارة المفاجئة قد تستهلك وقت المدير إذا كانت طبيعة النشاط الممارس في الفصل غير مفيدة، ويصعب ملاحظتها، فالاختبار أو تصحيح الدفاتر، كما أنها تفقد مفاجأتها عندما يعلم المعلم بموعد زيارة المدير(البرنامج الزمني لزيارة مدير المدرسة للمعلمين) وأن كان هذا يتيح للمعلم فرصة الاستعداد المصطنع لزيارة المدير له.

- **الزيارة المرسومة:** وهي زيارة محددة بموعد مسبق من قبل مدير المدرسة عبر وخلال البرنامج الزمني المؤرخ لزيارات مدير المدرسة، ووكيلها، ويحاول المعلم في هذه الزيارة تحسين أدائه وإبراز قدراته الحقيقة وتقديم أفضل ما عنده، وهذا النوع من الزيارات هو أكثر الأنواع انسجاماً مع أهداف الإشراف التربوي الحديث.

ومن مزاياها: أنها تلزم مدير المدرسة والمعلم بتنفيذها في موعدها- إلا لضرورة ملحة، كما تساعد علي تقوية العلاقات الإنسانية، وتقلل من الاضطراب النفسي الناتج عن الناتج عن الزيارة المفاجئة.

ومن عيوبها: إنها تؤدي إلي اضطراب عواطف بعض المعلمين نتيجة الاستعداد لها،كما إنها تعوق المدير عن القيام بمساعدة المعلم المحتاج بسبب ارتباطه بجدول زمني.

- **الزيارة المطلوبة:** وهي زيارة تتم بناء علي دعوة يوجهها المعلم لمدير المدرسة بهدف إطلاعه علي بعض الأنشطة أو طلباً للمساعدة في حل مشكلة تربوية أو لعرض طريقة تدريس جديدة، وهذا النوع من الزيارات نادراً لأنه يتطلب

وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة علي الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية، وعادة ما يقوم بها المعلمون الناضجون والميزون والعاشقون لمهنة التدريس.

ومن مزاياها: تلزم المدير والمعلم بالتنفيذ في موعدها - إلا لضرورة ملحة، كما تقوي العلاقات الإنسانية وتقلل من الاضطراب النفسي الناتج عن الزيارات المفاجئة، وتدل على ثقة المعلم بنفسه وأدائه، أو لرغبته في الاستفادة من توجيهات الموجه.

ومن عيوبها: تؤدي إلي اضطراب عواطف بعض المعلمين؛ نتيجة الاستعداد لها.

- إجراءات تنظيم وتنفيذ الزيارات الصفية:

- قبل زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- الإطلاع علي المقررات الدراسية وعلي كل ما يستجد من معارف وعلوم ذات العلاقة بالمادة أو بطرق التدريس وأساليب التقويم.
- التخطيط للزيارة وتحديد أهدافها.
- الاجتماع بالمعلمين لتوضيح هدف الزيارة ومعرفة احتياجات كل معلم.
- الإطلاع علي دفاتر التحضير والتشاور مع المعلمين حول توزيع المقرر وطريقة تحضير الدروس.
- ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للاحتياجات والأولويات، والاتفاق مع المعلم علي تحديد الحصة التي ستتم فيها الزيارة.

- أثناء زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- أن يدخل المدير غرفة الصف"الفصل" مع المعلم وبعد انتظام الطلاب، وإذا أضطر إلي الدخول بعد المعلم، وبعد بداية الحصة فيجب عليه أن يستأذن المعلم.

- إلقاء التحية والسلام علي المعلم وطلابه.
- الجلوس في المكان المناسب بحيث لا يؤثر علي انتباه الطلاب.
- عدم الإطالة في تسجيل الملاحظات، والتركيز علي الملاحظات التي قد تعيق تحقيق أهداف الدرس "يفضل التسجيل للملاحظات بعد انتهاء والخروج من الفصل".
- عدم مقاطعة المعلم أثناء شرحه للدرس، وعدم التدخل في الأنشطة داخل الفصل، وعدم ابدأ الملاحظات للمعلم أمام طلابه لأنها تقلل من قيمته.
- البقاء داخل الفصل طوال الحصة لمشاهدة كافة المواقف التعليمية والفعاليات التربوية بين المعلم وطلابه ومدي استجابة لما تم الاتفاق عليه أثناء الاجتماع.
- إذا لاحظ المدير أن المعلم عصبي المزاج أو متوتر أو مضطرباً أو أنه غير مرتاح أو مستعد لزيارته فأفضل ما يفعله هو تأجيل الزيارة لوقت أخر.
- الثناء علي المعلم وطلابه قبل مغادرة الفصل، مع إلقاء التحية والسلام.

- بعد زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- يدون مدير المدرسة فور خروجه من حجرة الدراسة أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة ويدون ملاحظاته بطريقة منظمة لمناقشتها مع المعلم.
- يترك الفرصة للمعلم للتحدث عن درسه وتقويمه له وعن مستوي طلابه، وما هي الطرق التي يود المعلم أن يتبعها ولم يتمكن من ذلك.
- يتفق مع المعلم علي خطة للعلاج واعتماد طرق بديلة.
- يعرض مدير المدرسة بعد ذلك رأيه مبتدئاً بذكر الجوانب الايجابية في أداء المعلم، ثم الجوانب التي من شأنها تطوير التدريس، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

- يدون في سجل الزيارات وتقويم المعلم أهم الأمور التي نوقشت واتفق عليها معه.
- التخطيط مع المعلمين للزيارات القادمة.

- الإشراف الإكلينيكي (العيادي أو العلاجي):

وهو نظام يستهدف تدريب المعلمين الذين تنقصهم الخبرة والكفاءة في أداء مهارة تعليمية أو أكثر، وفق برنامج خاص يعد مسبقاً.

▪ مراحله:

أولا: مرحلة ما قبل الملاحظة، وفيها يتم أداء الخطوات التالية:

- بناء علاقة وطيدة قائمة علي الود والاحترام المتبادل بين المعلم والموجه، وذلك لان هذا النمط من الإشراف يعتمد إلي حد كبير علي الثقة المتبادلة بين طرفيه، وهو يركز علي العلاقات الإنسانية، لكنه لا يتوقف عندها بل يتعداها إلي الهدف الرئيسي، وهو الممارسة الصفية.
- تخطيط الدرس، وتحديد الأهداف التعليمية التي ينبغي أن تتحقق خلال الحصة، فيتعاون الموجه مع المعلم علي وضع خطة دراسية مفصلة ومتفق عليها، وذلك لان المعلم في هذه العملية، ليس مجرد مستقبل لتوجيهات الموجه، بل يلعب دوراً إيجابياً في عملية التخطيط المدرسي فيطرح أفكاره ويبدي آراءه بحرية فالأمر يتعلق بتدريبه عملياً؛ ليتمكن من الاعتماد علي نفسه فيما بعد دون حاجة لمعونة من أحد.
- تحديد المهارة التدريسية التي ينبغي التركيز عليها والاهتمام بها، كأن يتم تدريب المعلم علي كيفية تحقيق الهدف عن طريق الكلام غير المباشر.
- طمأنة المعلم بأن الهدف من العملية هو تطوير مهاراته وتحسين أدائه، وتقديم العون له، وليس تسجيل نقاط الضعف عليه.
- تحديد الموجه للوسائل التي يستعين بها لملاحظة أداء المعلم المتدرب.
- تخطيط استراتيجية مشاهدة التدريس، فيتفق الموجه مع المعلم علي

الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها وصياغتها في الخطة الدراسية.

ثانيا: مرحلة المشاهدة، وفيها تتم الخطوات التالية:

- يقوم المعلم بأداء الحصة، وتنفيذ الخطة المحددة بعد تحليل المادة الدراسية.
- يقوم الموجه بجمع الملاحظات التي يتعلق بالمهارات، التي يقوم بها المعلم.
- وجود فني تصوير يقوم بتصوير العملية التعليمية.
- وجود فني قياس يقوم برصد الممارسة الصفية باستخدام نظام رصد كنظام فلاندرز مثلا.

ثالثا: اجتماع التحليل:

بعد الانتهاء من الحصة وتسجيلها وقياس التفاعل الذي جري خلالها يجتمع الموجه مع المعلم ويشاهدان معا الشريط الذي تم تسجيله وذلك بهدف:

- تحليل أداء المعلم للتعرف علي نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها مستقبلا.
- مناقشة مظاهر الضعف مع المعلم والبحث معه عن أفضل السبل لتفاديها.
- إعادة تخطيط الدرس للاحتفاظ بالايجابيات التي تم إحرازها وتحقيقها، وتفادي السلبيات التي تم تحديدها، ولتحقيق النقاط التي تم الاتفاق علي إدخالها في سلوك المعلم التعليمي.

رابعا: التقويم:

من أهم وسائل التقويم التي يمكن للمعلم الاستعانة بها في هذا الأسلوب:

- الملاحظة المباشرة.
- التسجيل المرئي والمسموع.
- أنظمة تحليل التفاعل الصفي.
- المهارة المجزأة والتعليم المصغر و المؤتمرات.

- نموذج تقويم الشخصية التدريسية.

ومما سبق نتوصل إلي أن الإشراف الأكاديمي وسيلة فعالة لمساعدة المعلم علي اكتساب خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائه ومعرفة المزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عمله، وتنحصر مهمة الإشراف التربوي من خلال مدير المدرسة والموجه في هذا النظام الإشرافي بمساعدة المعلم والتفاعل معه ودعمه لتقليل إمكانيات الفشل أمامه.

- العوامل المساعدة على تنفيذ الزيارات الصفية:

لكي تنجح برامج الزيارات الصفية وتحقق الأهداف المرجوة منها في تحسين عملية التعليم عند المعلمين والتعلم عند الطلاب لابد من توفر عوامل مناخية وتنظيمية مشجعة نذكر منها:

- المناخ التنظيمي السائد في المدرسة القائم على الثقة والاحترام والتعاون بين مدير المدرسة والمعلمين، والعمل على توجيه الصراعات الجانبية نحو التنافس المثمر العائد بالفائدة على البيئة المدرسية في جو من العلاقات الإنسانية الجيدة، فلا يمكن أن تحقق الزيارة الصفية للمعلمين أهدافها مع انعدام الثقة وتزايد الصراعات السلبية وتوتر العلاقات الإنسانية.
- الثروة المعرفية لمدير المدرسة وثقافته التنظيمية وإلمامه بالمبادئ التربوية والتعليمية الحديثة في طرق التدريس ومبادئه والعلم بأساليب الإشراف وأهدافه ووظائفه، وقد تكون هذه الجوانب محدودة عند بعض مدراء المدارس وبخاصة حديثي العهد منهم، ولكن بسعة إطلاعهم وبتكرار زياراتهم وكلما طال بهم العهد زاد رصيدهم المعرفي والتربوي.
- إدراك مدير المدرسة لظروف العمل في مدرسته ومراعاته للفروق الفردية بين المعلمين واحترامه لوجهة نظر كل واحد منهم، وتقديره لمشاعرهم والعمل على رفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم

والاستماع إليهم دون تعالي أو إبراز للسلطة أو فرض الآراء عليهم.

- **التخطيط المسبق للزيارات:**

ويراعي فيه ما يلي:

- إعداد برنامج عام يتضمن جدول مسبق ينظم هذه الزيارات، ويحدد مواعيدها، ويشمل أيضا تحديد الجوانب الخاضعة للمتابعة والتوجيه والتقويم، مع إيضاح للقاءات التي تسبق هذه الزيارات والتي تليها.
- إطلاع المعلمين على برنامج الزيارات لمناقشته والتعرف على أهدافه وما يتضمنه من عناصر
- تنظيم سجل الزيارات الصفية وإطلاع المعلمين على ما يتضمنه من عناصر للمتابعة والتقويم.
- التخطيط التعاوني المسبق بين مدير المدرسة والمعلم المزار قبل القيام بالزيارة الصفية له.
- التهيئة لمقابلة المعلم بعد الزيارة؛ لتحليل عناصر المتابعة والتقويم.
- متابعة التوجهات وتقويم نتائج الزيارات.
- التزام مدير المدرسة بالموضوعية في التشخيص والمتابعة والتوجيه والتقويم، والترفع عن الجوانب الشخصية فلا يضيع حقوق الآخرين أو يجاملهم على حساب المصلحة العامة.

- **الجوانب المعززة للزيارات الصفية:**

من الجوانب المعززة للزيارة الصفية ومن أسباب نجاحها وحسن تنظيمها، إتباع أنماط سلوكية تتمثل في آداب الزيارة الصفية؛ مما يساعد على تكوين مناخ مشجع للعمل ومدعم لعلاقات إنسانية جيدة ومن هذه الجوانب:

- التنسيق مع المعلم حول الزيارة وإشعاره قبل البدء بها بوقت كاف؛ مما

يزيد من ثقة المعلم في إدارة المدرسة ويكون حافزاً له على تقديم الأفضل.

- أن يصحب المعلم المزار في الذهاب إلى الصف، قبل بدء الحصة، وفي حالة تأخر المدير عليه أن يحسن الدخول للصف فيستأذن المعلم ويختار مكاناً مناسباً خلف الصف بحيث لا يكون مقابلاً للطلاب، فيشتت انتباههم، ثم يتابع خطوات الدرس دون قلق أو انفعال من تصرفات المعلم.
- يجب أن يكون صافي الذهن هادئ الطبع معتدل المزاج حتى تكون ملاحظاته دقيقة وحتى يكون منصفاً في تفسيراته فيستفيد منه المعلم.
- عندما يكون المعلم منزعجاً ومرتبكاً من الزيارة لعدم استعداده أو لكونه من المعلمين الجدد أو المتدربين الذين تنقصهم الخبرة المهنية، فمن الحكمة قطع الزيارة وتأجيلها إلى فترة لاحقة، فهذا التصرف يبعث على حسن الظن بالمدير ويعطي المعلم دافعاً لتقديم الأفضل في زيارات تالية.
- يعمل المدير على تجنب التدخل في شرح المعلم للدرس أو نقد بعض خطواته أو تصويب ما يرد فيه من أخطاء- إلا عند الضرورة القصوى وفي أمور لا يمكن تأخيرها إلى ما بعد الزيارة، بحيث يكون التدخل بصورة لبقة لا يسبب إحراج للمعلم بل يكون موضع ترحيب منه، ويعود بالفائدة على الطلاب، مع الحرص على عدم تكرار هذا الموقف.
- يراعي مدير المدرسة استئذان المعلم عند توجيه الأسئلة مع عدم التركيز فيها على فئة معينة كطلاب مؤخرة الصف أو من يدرك المدير ضعف تحصيلهم الدراسي وكأنه بذلك يشير إلى عدم اهتمام المعلم بهذه الفئة.
- إذا كان من الضروري استخدام سجل الزيارات في غرفة الصف والمعلم يشرح لتدوين بعض المعلومات كزمن الحصة وموضوع الدرس، وما تم قطعه من المنهج الدراسي ونحوه، فإنه من الأحرى- ألا يقضي المدير في

ذلك كل وقته وكأنه يتصيد الأخطاء على المعلم، فمن البديهي أن يكون مدير المدرسة مدركاً لما ينبغي تتبعه وتقويمه أثناء الزيارة، لما يملكه من خبرة وتجارب سابقة في هذا المجال، فيقوم بتدوين ملاحظاته بعد نهاية الحصة والخروج من الصف.

- يفضل توديع المعلم وطلابه قبل الخروج من الصف بكلمات طيبة من الإطراء والثناء؛ مما يوحي للمعلم والطلاب بالذات عن رضاه وثقته في المعلم وسعادته بهذه الزيارة مع الحذر التام من مناقشة المعلم بعد نهاية الحصة في حضور الطلاب، بل يؤجل ذلك إلى لقاء ما بعد الزيارة.

- أهمية الزيارة الصفية:

تتمثل أهميتها في تحقيق ما يلي:

- الوقوف على أداء المعلم، والطرائق التي يتبعها، والأنشطة التي يستخدمها، ومدى سعيه إلى حفز الطلاب، وتحقيق الأهداف الموضوعة، وهل يتمكن من توصيل المعلومات إلى الطلاب بصورة صحيحة، وهل يضرب للطلاب - بسلوكه القويم - مثلا يحتذي للمواطن الصالح الذي تنهض البلاد اعتماداً عليه.
- الإطلاع على أحوال الطلاب ومدى تقبلهم للعلوم والمعارف، وتفاعلهم مع المعلم، وارتقائهم العقلي والنفسي والأخلاقي.
- التحقق من تنفيذ المناهج المقررة، والخطط الموضوعة ومدى التزامها، ومعرفة الامكانات التعليمية المتوافرة للمعلمين.
- مساعدة المعلم المستجدّ، والأخذ بيده نحو أفضل الطرائق والأساليب التربوية في التدريس.
- تلبية احتياجات المعلم ووضع الخطط المناسبة انطلاقا من الواقع الفعلي، فالزيارة الصفية تكون من أجل التخطيط لبرنامج إشرافي في ضوء

الحاجات الحقيقية للمعلمين، وعلى أساس الأمر الواقع الذي يشاهده ويعرف من خلاله من الذي يحتاج إلى المساعدة، وفي أي النواحي يحتاجها، وكيفية تقديمها إليه.

- صعوبات الزيارات الصفية ووسائل الحد منها:

تواجه مدير المدرسة عدة صعوبات تحد من دوره أثناء الزيارات الصفية، وهذه الصعوبات والعقبات مرتبطة غالباً به أو بالمعلمين وترجع إلي:

- نقص خبرة بعض مدراء المدارس، فخبرته تتكون بالممارسة المهنية، وحلقات التدريب، وتبادل الزيارات مع من سبقه من مدراء متميزين، وعدم إلمامه بمعلومات ومعارف كافية عن جميع مواد الدراسة وفروعها.
- طالما أن مدير المدرسة يتمتع بسعة إطلاع ونموه الذهني لا يتوقف فإن عمليات الإشراف الفني لا تتطلب التخصص في كل فروع المواد لأن الكثير من العمليات الإشرافية ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع طلابه والاستفادة من مهاراته والرفع من مستوى أدائه، على أن الموجه المختص القادم من خارج المدرسية يمكنه مد يد العون فيما يشكل على مدير المدرسة والمعلم.
- نقص التدريب لبعض مدراء المدارس على مهام الإشراف ووظائفه وعدم الإدراك الوافي بأهدافه، ويعالج هذا النقص بحضور الدورات التربوية ومتابعة ما ينشر من بحوث ودراسات، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الموجه الزائر للمدرسة.
- جمع مدير المدرسة بين الإشراف الإداري والإشراف الفني، وعدم توفر الوقت الكافي له، يُصعب من موقفه ويجهض الكثير من طموحاته ويحد من قدرته ويدفعه لإنجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية، والمدير الناجح يؤمن بأن التفويض ضرورة حتمية، فلا يستطيع بمفرده القيام بكافة المهام

الإدارية والفنية، فأين أعضاء الإدارة المدرسية من العمل؟ وهل وزعت عليهم المهام والمسؤوليات؟ وأين المعلمين المتحمسين للعمل؟ هل فوض مدير المدرسة السلطة لمن يلمس الكفاية فيهم؟ إن تفويض السلطة وحسن إدارة الوقت عوامل هامة في الحد من الصعوبات والعقبات الإدارية والفنية.

- أسلوب الإشراف الفني لبعض مدراء المدارس القائم على أساس الأوامر المفروضة من المدير مع وجوب الطاعة من المعلمين؛ مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي، ضرورة تخلي مدير المدرسة عن هذا الأسلوب، واستبداله بالعمل التعاوني الذي يرحب بالمشاركة الفعالة بين الطرفين، ويسمح باختلاف وجهات النظر وصراع الأفكار وإيجاد حلول من خلال عمل مشترك في إطار علاقات إنسانية وعمل جماعي هادف.
- المواجهة الحادة بين مدير المدرسة وبعض المعلمين أثناء المقابلة التي تعقب الزيارة لاعتقادهم بأنهم أكثر دراية منه وأن توجيهاته نظرية بعيدة عن التطبيق.
- يجب علي مدير المدرسة أن يعمل على تقوية علاقاته بالمعلمين بانتظام، وأن يبتعد عن فرض الإصلاح التربوي وتكون ملاحظاته وتوجيهاته أكثر موضوعية ودقة وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

- التعليم المصغر:



يستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة في إطار مبسط، حيث أنه يستغرق وقتاً قصيراً، ويستخدم عدداً قليلا من الطلاب، كما أن العملية التي يقدمها هذا الأسلوب للمتدربين من شأنها أن تعزز التغذية الراجعة لديهم.

وقد بدأ ظهور هذا الأسلوب في كلية ستانفورد للتربية في أوائل الستينات حيث التحقت مجموعة من خريجي كلية الآداب ببرامج إعداد المعلمين في الكلية، ولم يظهر الدارسون تحمساً أو جدية تجاه المواد التربوية، وذلك نتيجة أن القانون يفرض علي الراغبين في ممارسة التدريس الحصول علي شهادة تأهيل تربوي؛ لذا عمل أساتذة قسم إعداد المعلمين علي وجود وسائل تحقق احتياجات المتدربين؛ لذا أنشوا معمل التعليم المصغر عام ١٩٦٣م، وقد حقق نجاحاً كبيراً.

ويعد هذا الأسلوب إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم لمجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه.

وهذا يعني أن يكون الموقف التدريسي مصغرا من حيث الجوانب الآتية :

- **حجم الصف**: يكون عدد الطلاب من أربعة إلى عشرة طلاب.
- **مدة الدرس**: من خمسة إلى عشرة دقائق.
- **أعمال التدريس**: يكون التدريب على مهارة محددة من مهارات التدريس ينصب الدرس على أدائها.

وهذا يوضح أن هذا الأسلوب يقوم علي أساس تقسيم الموقف التعليمي إلي مواقف تدريبية صغيرة، ومدة كل منها لا تقل عن خمس دقائق، وذلك في وجود زملائه، وهم يمثلون المتعلمين مع استخدام كاميرات الفيديو لتسجيل العملية التعليمية؛ حتى يمكن عرضها بعد ذلك؛ ليعرف المعلم الذي يقوم بتدريس هذا الموقف التعليمي المصغر أخطائه، ويعدل من سلوكه وأدائه من خلال التغذية الراجعة الذاتية والخارجية، على أساس ملاحظاته أثناء مشاهدته التسجيل من ناحية والملاحظات المستمدة من مصادر التغذية الخارجية كالموجه والزملاء والطلاب من ناحية أخرى. وعلى أساس هذا التحليل يعيد المعلم المتدرب بناء درسه بالتخطيط مرة ثانية، فيختار موضوعاً آخر بهدف التدريب على

نفس المهارة ويخطط له، ثم يقوم بتدريسه مرة ثانية، لمجموعة جديدة من الطلاب مع التسجيل في أثناء التدريس عن طريق جهاز الفيديو كذلك ويعاد عرض الدرس مرة ثانية بعد التدريس مباشرة؛ وذلك لتحليل أداء التدريس للمرة الثانية، وتوفير التغذية الراجعة الثانية، ويلاحظ التحسن الذي طرا على تدريسه وما استفاده من التقويم الأول؛ مما يؤدي إلى تحسن في الأداء حين يقوم بالتدريس بعد ذلك.

- **أصوله العلمية:**

من أهم الأصول التي اقتبس منها التعليم المصغر ما يلي:

- **علم نفس التعلم:** وأهم العناصر التي استفادها التربويين منه هي:

• بناء السلوك العملي للمعلم عن طريق تحديد المهارات التعليمية.

• بناء السلوك العملي للمعلم عن طريق إكسابه أسلوب امتلاك المهارات.

• تقويم عملية التعليم والاستفادة من مبدأ التغذية الراجعة.

- **مبدأ ديناميات الجماعة:** فجلسات المشاهدة المرئية وجلسات المناقشة التي تلي كل تجربة يقوم بها المعلم، لا تستهدف فقط المشاهدة المتبادلة، وحصول كل متدرب علي صورة حية لأداء منعكس عبر الجماعة(متعلم، زميل، مدرس أول مشرف، موجه..) بل تطمح إلي أن تدخل في تقاليد المدرسة الحوار المهني المستمر، والملاحظة والنقد المتبادلين، وأن تجعل منها كلها أنماطاً مصطفاة من التواصل بين المعلمين الذين يقومون بتدريس وتعليم مادة محددة.

- ميدان رسم نظام التعليم، وهو مفهوم يربط بين الإعداد والتدريب، وبين إعادة النظر في بنية النظام ككل.

- **مميزاته:** من أهم ميزات هذا الأسلوب:

• يعتبر تعليم فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.

• يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي، لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة والتعرف على عناصرها، ومن ثم التدريب على

أدائها بشكل مخطط يضمن إتقانها.

- يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة، ويجعل المتدرب في موقف اقل تعقيداً من الصف العادي.
- موجز مختصر، يسمح لكل طالب أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- يسمح بتوجيه أسلوب تربوي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق وأفضل.
- يفسح المجال لتغذية راجعة فورية، حول نقطة أو نقاط محددة.
- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات الموجهة إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- يتيح للمعلم المتدرب مواجهة ذاته ويعرف نقاط القوة والضعف في أدائه دون وسيط.
- يتيح فرصة التركيز على مهارة واحدة.
- يسمح للمعلم المتدرب بإعادة التدريب مرات عدة، وتحت إشراف مباشر من الموجه أو المدرس الأول المشرف.
- الاستعانة بالأجهزة لتسجيل الدرس المصغر تيسر إمكانية التركيز على بعض النقاط، ومناقشتها، كما يمكن مشاهدة التسجيل أو سماعه في وقت آخر وتقديم التغذية الراجعة.
- يتيح فرصة العمل مع مجموعات، ومعرفة قيمة التغذية الراجعة ونقد الزملاء له حتى يمكنه تعديل أدائه وتحسينه.

- أهدافه:

من أهم أهداف هذا الأسلوب:

- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على أساليب ومهارات تعليمية حديثة.
- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية.

- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- تعزيز محفزات الطلاب، وإثارة دافعتيهم للموقف التعليمي، ومشاركة المعلم لهم.
- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من الموجه.

- **أنواع التدريس المصغر:**

يختلف التدريس المصغر باختلاف البرنامج الذي يطبق من خلاله، والهدف من التدريب، وطبيعة المهارة أو المهمة المطلوب التدريب عليها، ومستوى المتدربين، ويمكن حصر هذه التقسيمات في الأنواع التالية:

- **التدريس المصغر المبكر**: ويبدأ التدريب عليه أثناء الدراسة، أي قبل تخرج الطالب وممارسته مهنة التدريس في أي مجال من المجالات، ويتطلب من الموجه اهتماماً بجميع مهارات التدريس العامة والخاصة، للتأكد من قدرة الطلاب على التدريس.
- **التدريس المصغر أثناء الخدمة**: ويشمل المعلمين الذين يمارسون التدريس ويتلقون في الوقت نفسه تدريباً على مهارات خاصة لم يتدربوا عليها من قبل، مثل تدريب معلمي اللغة العربية الملتحقين في برامج إعداد معلمي اللغة العربية لغير الناطقين بها، والذين تخرجوا في أقسام اللغة العربية ومارسوا تدريسها للناطقين بها.
- **التدريس المصغر المستمر**: يبدأ هذا النوع من التدريس في مراحل مبكرة من البرنامج، ويستمر مع الطالب حتى تخرجه، وهذا النوع غالباً ما يرتبط بمقررات ومواد تقدم فيها نظريات ومذاهب، ويتطلب فهماً تطبيقاً عملياً

وممارسة فعلية للتدريس في قاعة الدرس تحت إشراف مدرس أول المادة"المشرف".

- **التدريس المصغر الختامي**: وهو التدريس الذي يقوم المعلم المتدرب بأدائه في السنة النهائية أو الفصل الأخير من البرنامج. ويكون مركزاً على المقررات الأساسية كمقرر تدريس اللغة العربية لغير الناطقين بها في برامج إعداد معلمي اللغة العربية مثلاً. ومقرر تدريس العلوم الشرعية أو السيرة النبوية للناطقين بغير العربية وقد يدخل التدريس المصغر الاختياري ضمن هذا النوع.
- **التدريس المصغر الموجه**: هذا النوع من التدريس يشمل أنماطاً موجهة من التدريس المصغر. منها التدريس المصغر النموذجي. وهو الذي يقدم فيه الموجه لطلابه المعلمين نموذجاً للتدريس المصغر. ويطلب منهم أن يحذوا حذوه. وهذا النوع غالباً ما يطبق في برامج إعداد معلمي اللغات الأجنبية الذين لم يمارسوا هذه المهنة بعد، ومنها التدريس المعتمد على طريقة معينة من طرائق تدريس اللغات الأجنبية المعروفة كالطريقة السمعية الشفهية أو الاتصالية.
- **التدريس المصغر الحر**: هذا النوع من التدريس غالباً ما يقابل بالنوع السابق (الموجه). ويهدف إلى بناء الكفاية التدريسية. أو التأكد منها لدى المعلم. في إعداد المواد التعليمية وتقديم الدرس وتقويم أداء المتعلمين. من غير ارتباط بنظرية أو مذهب أو طريقة أو نموذج، وغالباً ما يمارس هذا النوع من التدريس المصغر في البرامج الختامية والاختبارية.
- **التدريس المصغر العام**: يهتم هذا النوع بمهارات أساسية تتطلبها مهنة التدريس بوجه عام بصرف النظر عن طبيعة التخصص ومواد التدريس. ومستوى الطلاب. فالهدف منه التأكد من قدرة المتدرب على ممارسة المهنة.

- **عناصر التعليم المصغر:**

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- وضوح الأهداف المتصلة بالتجربة، وتحديد القرارات المتصلة بها.
- بنية المعمل من حيث نوعية العاملين فيه وتنظيم الوقت بحيث نصل إلي أفضل النتائج بأقل تكلفة.

▪ **أنماط العمل وهي:**

- **الدرس المصغر:** الذي يستمر خمس دقائق، ويستهدف تدريب الطلاب علي القيام بمهارة تعليمية بسيطة.
- **المقرر المصغر:** وهو درس أطول يستمر تقريبا عشرين دقيقة، ويؤلف جزءاً من مقرر تدريس يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الطلاب.
- **جلسات البحث في المختبر:** وهدفها اختيار أنماط جديدة من الإعداد والتعمق في ميدان المعرفة بالعملية التعليمية ومقوماتها.

▪ **الأستاذ المشرف:** وهو أستاذ مساعد في التدريب والبحث يكون مسئولا عن عدد من المتدربين يتراوح ما بين ٨-١٠، ويخضع لمدة تدريبية مدتها ثلاثون ساعة.

- طلاب صفوف التعليم المصغر.
- التسجيل الصوتي والمرئي.
- **الأسس التي يقوم عليها التدريس المصغر:**

من أهم هذه الأسس ما يلي:

- **تحليل السلوك ألتدريسي:** وذلك بتحليله إلى مكوناته التي تتضمن كل مهارات التدريس.
- **تبسيط وتصغير الموقف ألتدريسي:** بالتقليل من التعقيدات التي يتضمنها الموقف الكلي والتدريب على مكوناته الأساسية كل على حدة.
- **أهمية التغذية الراجعة لتحسن الأداء:** فهي ضرورية لتحسين الأداء، فتساعد على تعزيز الأنماط المرغوبة، وتؤدي إلى عدم الرضا،

بالأنماط غير المرغوبة، ويتمكن المتدرب من تقويم وتحسين سلوكه من خلال مواجهته لذاته، وملاحظته لأدائه، وهذا لا يأتي إلا عن طريق التسجيل الصوتي المرئي وإلى جانب التغذية الراجعة الذاتية التي تعد من أهم أسس التدريس المصغر، توجد هناك التغذية الراجعة الخارجية الصادرة عن الموجه والزملاء والطلاب.

- **تسجيل الدرس المصغر :** يرى البعض تسجيل دروس التدريس المصغر على أشرطة فيديو ليس جزءا أساسياً منه والكثير من المؤسسات طبقت التدريس المصغر بالتسجيل السمعي، أو يكون بمجرد المشاهدة بدون تسجيل.

- خطوات التدريس المصغر:

يمكن تحرير خطوات التدريس المصغر فيما يلي:

- تحليل المهارة موضع التدريب تحليلا دقيقا لمكوناتها السلوكية وتقديمها للمتدربين لدراستها، ويمكن عرض أفلام توضح نماذج لأداء المهارة.
- إعداد خطة الدرس المصغر وعرضها على الموجه.
- تدريس الدرس المصغر (٥-١٠) دقائق لصف مصغر (٤-١٠) متعلمين مع تسجيل الدرس تسجيلا مرئيا.
- التقويم مباشرة بعد الدرس وهي تغذية راجعة ويعُاد عرض التسجيل مرة أخري للتقويم.
- التخطيط مرة ثانية لدرس مصغر آخر للتدريب على نفس المهارة مع الاستفادة من التغذية الراجعة السابقة.
- إعادة التدريس لعدد آخر من المتعلمين مع تسجيل الدرس.
- إعادة عرض الدرس بعد التدريس مباشرة، وتقديم التغذية الراجعة الثانية للمعلم المتدرب.

- **مجالات استخدام التعليم المصغر:**

يستخدم التعليم المصغر في مجالات متعددة من أهمها:

- إعداد المعلمين قبل الخدمة.
- إعداد المعلمين أثناء الخدمة.
- إعداد الأساتذة الجامعيين.
- إعداد المرشدين التربويين.
- القيام بأبحاث علمية متصلة بعملية التعليم والتعلم، ويتم ذلك في ثلاثة ميادين هم (ميدان الأبحاث المتصلة بأفضل أساليب إعداد المعلمين- ميدان الأبحاث المتصلة بتقنيات الإعداد وعوامل التعلم- ميدان الدراسة المنظمة للعلائق القائمة بين سلوك المعلم وسلوك الطالب).

- **الصعوبات التي تواجه تطبيق التدريس المصغر:**

يمكن تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق التدريس المصغر فيما يلي:

- التركيز على مهارة واحدة قد يؤدي بالمتدرب إلى إغفال المهارات الأخرى أو تأديتها ولكن ليس بالفاعلية المطلوبة.
- صعوبة الحصول على مجموعات المتعلمين، الذين يتم التدريب وإعادة التدريب معهم وعليهم.
- تقديم المتدرب للدرس أمام الزملاء في حالة تعذر الحصول على مجموعات المتعلمين ومواجهته الكاميرا، قد يسبب له حرجاً وارتباك؛ مما يؤثر على أدائه.
- يستغرق التدريس المصغر أحيانا وقتاً طويلا ويتطلب تكاليف مادية لتوفير مستلزماته.
- قد يخفي التصوير بعض المثيرات المؤثرة في سير الدرس أو يحجب أنشطة معينة.

- تبادل الزيارات بين المعلمين:

أحدي وسائل الإشراف التي يخطط لها الموجه أو مدير المدرسة، بالتنسيق مع المعلمين؛ لتمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلا، والأكثر خبرة، فيقوم معلم أو عدة معلمين بزيارة معلم أخر في فصله وبين طلابه في نفس المدرسة أو بمدرسة أخري لمشاهدة كيفية وطريقة تدريس نفس المادة أو مواد أخري لنفس الصف أو لصفوف أخري بهدف تنويع الأساليب لتحقيق الأهداف.

وهذا يوضح إنها أسلوب إشرافي يستهدف تبادل الخبرات التدريسية، بقيام معلم أو أكثر بزيارة معلم آخر، ولا يشترط أن يكون جميع المعلمين من نفس التخصص.

- أهداف تبادل الزيارات:

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تبادل الخبرات والإطلاع علي طريقة المعلم في التفاعل مع طلابه لتحقيق الأهداف السلوكية المحددة في خطته اليومية، باستخدام أسئلة متنوعة ومتناسقة، تدل علي سلامة الاتجاه في سبيل الهدف المنشود.
- إكساب الزائر مهارة بطريقة غير مباشرة.
- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
- تنمية العلاقات الاجتماعية والمهنية وتعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة، والمعلمين بوجه عام.
- تعديل وتقويم طرق وأساليب التدريس.
- تقويم المعلم لعمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- تشجيع المعلمين علي إبداء أرائهم وطرح مشكلاتهم.

- **شروطها:**

وتتمثل هذه الشروط في:

- أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً ومحدداً.
- توعية الجميع بأهمية البرنامج قبل تنفيذه.
- ألا يقتصر البرنامج على زيارة المعلمين المبدعين فقط.
- أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه له، دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي اليومي.
- تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة مسبقاً تراعي حاجات المعلمين الزائرين.
- الدخول من بداية الحصة والخروج مع نهايتها .
- أن يعقب البرنامج مناقشة حول فعاليات الحصة، ويشترك الجميع في تقويم المعلم المتدرب.
- ضرورة مراعاة الفروق في الظروف تجنباً للنقد الجارح.

- **إجراءات تنفيذ تبادل الزيارات بين المعلمين:**

لهذا الأسلوب خطوات إجرائية يجب إتباعها ليحقق الأهداف المنشودة وتتمثل فيما يلي:

- ينبغي تحديد هدف الزيارة، ومناقشته في اجتماع يضم المعلمين الزائرين والموجه.
- اختيار المعلم المزور عن طريق التشاور بين الموجه والمعلم الذي سيقوم بالزيارة، ثم يشعر الموجه المعلم المزور ويقنعه بقبول هذه الزيارة، فإذا كان المعلم المعني بالزيارة في مدرسة غير مدرسة الزائر، يقوم الموجه حينئذٍ بالاتصال بمدير المدرسة لأخذ موافقته على الزيارة، ثم يتفق على موعدها مع المعلم المزور، ويوضح له الهدف منها ليستعد لها.

- يتعاون الموجه مع المعلم الزائر على وضع خطة لنواحي النشاط، والأساليب التي ينبغي أن يلاحظها الزائر أثناء الزيارة.
- يعُد المعلم الزائر قائمة بما يواجهه من مشكلات في عمله، ليناقشها مع المعلم الآخر قبل الزيارة ليستفيد من خبرته في حل مثل تلك المشكلات.
- أن يعقد المعلم الزائر والموجه اجتماعاً يحللان فيه ما شاهده الزائر للتوصل إلى ما يمكن تطبيقه في مدرسته حسب الظروف والمواقف التعليمية الخاصة به وبطلابه.
- أن يُعد المعلم الزائر تقريراً عن مشاهداته في هذه الزيارة، ويعرضه في اجتماع عام لهيئة التدريس في مدرسته لبحثه، ومناقشته، والتعاون على تطبيق ما يلائم المدرسة منه.
- أن يقوم الموجه بعملية المتابعة المناسبة للوقوف على مدى الاستفادة من الزيارة.

- الورش التربوية:

سميت بهذا الاسم لأنها تمثل عملا يؤدي إلي إنتاج مواد وأدوات تعليمية يستفاد منها في العملية التعليمية، كما يكتسب المشتركون أثناء عملهم بالورشة معلومات ومهارات متعددة، وهي تعني:

- نشاط تعاوني بين المعلمين تتوافر فيه إمكانيات مادية وبشرية من أجل مناقشة قضية تربوية معينة لإيجاد حلول لها، كما تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
- نشاط عملي تعاوني لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية؛ بهدف دراسة مشكلة تربوية أو نموذج تربوي محدد.

- أهداف الورش التربوية :

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- توفير فرص للمعلمين لمواجهة المشكلات التي تهمهم.
- إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني.
- وضع المعلمين في مواقف تُساعدهم على إزالة الحواجز وتزيد من حسن التفاهم فيما بينهم.
- إتاحة الفرص للمعلمين لإنتاج تقنيات ووسائل تعليمية تفيدهم في عملهم المدرسي
- تنمية قدرات المعلمين التعاونية لتحقيق أهداف مشتركة.

- أمور يجب مراعاتها:

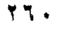
تتمثل أهدافها فيما يلي:

- التخطيط الجيد من حيث تحديد الأهداف والوسائل والأنشطة.
- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية الموضوع.
- تقويم الورش التربوية ومتابعة نتائجه.
- توافر المكان والزمان المناسبين.
- التقويم المستمر إثناء وبعد الورشة .

- إجراءات تنفيذ الورش التربوية:

وتتمثل فيما يلي:

- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع الورش التربوية، ومكانه، وزمانه، ومواده التعليمية، وأنشطته، وأهدافه، والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
- الحرص على اختيار موضوعات مناسبة لمعالجتها في الورش التربوية تلبي حاجات المعلمين والميدان.
- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورش التربوية.



- الإفادة من خبرات المعلمين وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين من المعلمين.
- الاستعانة بذوي الكفاءات العلمية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث والدراسة.
- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في الورشة من المراجع، والكتب، والنشرات، والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.
- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط.
- لا يزيد عدد أعضاء كل مجموعة عن ستة معلمين ولا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات.
- أن يُعد الموجه نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورش التربوية؛ حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من الورش التربوية لما في ذلك من ترغيب في الاستمرار بحضوره.
- إعداد أداة مناسبة لتقويم الورش التربوية التربوي عند الانتهاء منه ؛ لتكون بمثابة تغذية راجعة تُستثمر نتائجها في التخطيط لبناء مشاغل تربوية جديدة.
- متابعة المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف الورش التربوية.

- اللقاءات التربوية:

وهي اجتماعات تربوية يجتمع فيها الموجه أو مدير المدرسة مع معلميه أو معلمي عدة مدارس للمادة الواحدة، بعد تخطيط مسبق، ويتبادلون الرأي حول سبل تطوير العملية التعليمية وتنمية الخبرات والمهارات المهنية للمعلمين، وغالباً ما تنتهي إلي توصيات.

- **أهدافها:**

وتتمثل فيما يلي:

- بث الاتجاهات والقيم المرغوبة أو نشر الأهداف والتوصيات، والتنظيمات التعليمة من خلال التفاعل الإنساني المباشر.
- تعميق العلاقات الإنسانية، والتفاعل الايجابي بين الموجه، أو المدير مع المعلمين.
- إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي وأكثر من منبع.
- حل بعض المشكلات التربوية وعلاج بعض الممارسات الخاطئة عن طريق النقاش الشورى الجماعي.

- **أنواع اللقاءات التربوية:**

يمكن تحديد أنواع اللقاءات التربوية:

- لقاء بداية العام الدراسي، ويلتقي فيه الموجه بمعلمي المادة في المدرسة أو عدة مدارس متقاربة للتعارف والتالف ولغرض تعريفهم وأحاطتهم علماً بالبرامج والتنظيمات ولقرارات الوزارية للعام الدراسي الجديد، هذا إلي جانب عرضه لأفكاره وتوقعاته وبرامجه ودور المعلمين فيها.
- اللقاء التربوي التخصصي، وهو الذي يدعو فيه الموجه المعلمين في المدرسة أو عدة مدارس متقاربة بمبادرة منه أو تنفيذا لتكليف وزاري لمناقشة تجربة أو موضوع أو مشكلة أو برنامج أو قرار تعليمي.
- اللقاء التربوي بعد الزيارات الصفية، وهو اللقاء الذي يجمع الموجه والمعلمين في مدرسة واحدة ويقدم فيه الموجه تغذية راجعة لمشاهداته وزياراته الصفية.

- **أسسها وإجراءاتها:**

يمكن تحديد أسس وإجراءات اللقاءات التربوية:

- تحديد أهداف اللقاء بوضوح وأن تختار موضوعاته بما يناسب احتياجات وقدرات المشاركين فيه.

- توزيع المسئوليات بين المشاركين في اللقاء بما يجنبهم الانزلاق لمجرد لقاء تتبادل فيه وجهات النظر والآراء من الخواطر الذهنية المجردة؛ لذا فمن الضروري أن يقوم الموجه أو يكلف عدد من المعلمين بإعداد مادة اللقاء.
- يصبغ اللقاء بصبغة حلقة الحوار حيث التفاعل أو التواصل الأفقي بين الموجه والمعلمين، وكلما ابتعد اللقاء عن أسلوب المحاضر المتكلم (الموجه- مدير المدرسة) والحضور المستمعين (المعلمين) كلما كان أنجح وأمتع وأثبت أثراً.
- تدوين نتائج اللقاءات في محاضر أو سجلات يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة.

- الندوات التربوية:

اجتماع مجموعة من التربويين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية، أو مناقشة موضوع ما، وإيجاد حلول مناسبة لها، وفيها تعطي الفرصة للمناقشة وإبداء الرأي حول المشكلة أو الموضوع من قبل المشاركين في الندوة. وهي أيضا قيام عدد من القادة التربويين بعرض قضية تربوية أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة، وهي تتميز بما يلي:

- اجتماع يشارك فيه عدد مختار من الخبراء الأكاديميين، أو كبار المسئولين لإلقاء أوراق عمل معدة مسبقاً حول موضوع رئيسي تربوي.
- تتيح فرصة واسعة للاستماع إلي أكثر من وجهة نظر حول موضوع الندوة، كما تتيح الفرصة للمداخلات والتعقيبات من جمهور الحضور المشاركين في الندوة.
- تتجاوز في سعة المشاركة فيها حدود لقاءات المدرسة أو مجموعة مدارس إلي مستوي الإدارة أو المديرية التعليمية أو المستوي الوزاري العام، فهي

أسلوب إشرافي يستعان به في تطوير بعض المفاهيم أو تعديلها.

- إجراءات الندوات التربوية:

وتتمثل فيما يلي:

- تخطيط منظم مع تحديد أهداف وموضوعات لطرحها وتحديد زمانها ومكانها.
- الاهتمام باختيار موضوع الندوة، بحيث يكون متصلاً اتصالاً وثيقاً باحتياجات ومشكلات التربية والتعليم.
- تهيئة جميع المواد والأجهزة اللازمة للندوة.
- تدار الندوة بواسطة رئيس محدد مسبقاً، مع تدوين النتائج في محاضر أو سجلات يتم الرجوع إليها وقت الحاجة.
- تلخيص نتائج الندوة وتعميمها على المعلمين بواسطة النشرات التربوية أو مناقشتها في الاجتماعات العامة.

- الدورات التدريبية

ترفع الكفاءة المهنية للمعلمين؛ لأنها تُسهم في تطور أسلوب الأداء أو تنوعه والإبداع في استخدام التقنيات والوسائل التعليمية أو التدريس من خلال الحاسب الآلي، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وأيضا الدورات التي تعقد في أساليب وطرق التدريس، وفن توصيل المعلومات، وغيرها من الدورات التي تعقد من قبل التوجيه الفني، أو بين المدارس علي مستوي المديرية أو الإدارة التعليمية، أو الأقسام العلمية في المدرسة الواحدة لتحقيق الخبرة المتكاملة في التخصصات المختلفة، وبذلك فهي نشاط مخطط يستهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وطرق أداءهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

- **الأهداف:**

وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء المتدربين.
- تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات لدى المتدربين.
- إيجاد علاقة إيجابية بين المتدربين والموجهين.
- إكساب المتدرب الثقة بنفسه والصفات المؤهله لمناصب عليا.
- تنمية النواحي السلوكية لدى المتدربين.

- **أساليب وسائل التدريب:**

هي الطرق التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة ويحتاج التدريب أساليب ووسائل عديدة تبعاً لنوع التدريب المطلوب كما أن عدد المتدربين يحدد نوع وأساليب التدريب ولقد تنوعت تلك الأساليب بغية تحقيق أهدافها .

- **خطوات تصميم الدورة التدريبية(البرنامج التدريبي):**

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد محتوى المادة التدريبية (محتوى نظري ومحتوى عملي).
- اختيار الوسائل التدريبية.
- تحديد المدة الزمنية ومكان التدريب.
- اختيار المدربين والمنفذين.
- تقويم البرنامج التدريبي ويتضمن ذلك تقويم مبدئي وتكويني ونهائي.

- **إعداد الدورة التدريبية:**

القدرة على تدريب الآخرين مهارة نحتاجها كثيرا في العمل، إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد والمرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى، فعندما نكون قادرين على تدريب الزملاء والمرؤوسين فنتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة؛

بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لأعمال أكثر تعقيداً، وتعمل كمدرب لتدريين من أي مدرسة أخري، ولكي نقوم بإعداد دورة تدريبية جيدة ينبغي القيام بما يلي:

- **دراسة ومراجعة الموضوع (المحتوي التدريبي):**

راجع المعلومات التي تعرفها عن الموضوع، واقرأ ونوع في الكتب، وتعمق في دراسة الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب، وابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك، واقرأ في الشبكة الدولية، واسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب. ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاح التدريب.

- **التعرف على صفات المتدربين:**

اجمع معلومات عن المتدربين كلما امكن، تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم، فبحسب طبيعة وأسلوب التدريب فقد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية، فينبغي أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم الحقيقية من التدريب، والتعرف على الأعمال التي يؤدوها في العمل ذات العلاقة بالتدريب، فهذه المعلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل المساعدة واختيار طرق التدريب.

- **إعداد محتوى المادة التدريبية:**

يمكن تقسيم عملية إعداد المادة التدريبية إلى:

- **الكتابة المبدئية:** ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسة وما يتبادر لذهنك، فمن الطبيعي أن تكتبها، ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة، ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان،

فيمكن البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع كتابتك للموضوع.

- **المراجعة:** قم بمراجعة الموضوع، وإعادة تنسيقه، واختيار كلماته، وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، وقم بالمراجعة عدة مرات لتشعر أن المادة التدريبية مناسبة.
- **المراجعة عن طريق الغير:** قم بعرض المادة التدريبية على زميل أو صديق أو قريب لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.
- **تفهم احتياجات المتدرب ومستواه التعليمي ومعلوماته عن موضوع التدريب:** ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه، في حالة التدريب الداخلي أو تدريب المعلمين في مدرسة واحدة أو معلمين من مدارس مختلفة، فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم، حاول أن تجعل الموضوع قريباً من واقعهم لأن الهدف من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم، فقدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هي "سحر" التدريب فالمدربون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع، ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فهذا يكون له شأن عظيم في نجاح التدريب.

يحتاج تفصيل المادة التدريبية للمتدربين لجهود وهذا ما يجعل بعض المتدربين يتجاهلونه، وهو ما يؤدي إلى شعورهم ببعد التدريب عن الواقع، فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدولية والكتب الأجنبية ولا يحاول البحث عن أمثلة محلية.

فالمادة التدريبية تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وتمارين وغيرها، وما تعطيه للمتدربين كمذكرات، فعند إعداد المذكرات حاول إخراجها بشكل يُساعد المتدربين على استخدامها في العمل، وحاول وضع نماذج وجداول

ورسومات توضيحية ونصائح سريعة، ويمكن أن تشتمل المذكرات المادة التدريبية المستخدمة ولا تضع صور الشرائح فقط لأنها تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة.

- **حجم المادة التدريبية:**

يستهدف التدريب اكتساب المتدربين مهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم، فليس الهدف أن يقول المتدربون أن المدرب بَحرٌ في العلم وأنّ لديه الكثير من المعلومات، فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تعرض مادة تدريبية يصعب فَهمها واستيعابها في وقت محدد للتدريب، فنجاحك هو أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلا، فهو خير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد نفسه غير قادر على تطبيق أياً منها في عمله، ففي الغالب يتصور المدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنه لم يستطع شرح نصف المادة التدريبية، وهذا يؤدي للتركيز على إنهاء أكبر كَم من المادة التدريبية، وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحباً بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة، لنضرب مثالا مبسطاً: افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم استخدامه، فهل أفضل أن يخرج المتدرب وهو مندهش بإمكانيات الحاسب وبقدراتك الفائقة بعد أن سمع منك عن إمكانيات برامج ذات أسماء غريبة عليه، أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فلن تكون هذه آخر دورة تدريبية في حياة المتدربين، وإنما هي جزء صغير من بناء فحاول أن يكون بناء قوي كي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في الدورات التالية.

- **الوسائل المساعدة:**

وهي عدة بعضها حديث وبعضها تقليدي، استخدم وسيلة أو وسائل مناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة لأنها حديثة، ومن هذه الوسائل السبورة،

عارض البيانات، الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير، الأجهزة المرئية والمسموعة، والنماذج.

- طرق التدريب:

هناك العديد من طرق التدريب والتي قد تستخدم بعضا منها بما يناسب الموضوع والمتدربين ويناسبك أنت. كل من هذه الطرق له فوائده وله محاذيره، ومن هذه الطرق والأساليب المحاضرة، دراسة الحالة، لعب (تمثيل) الأدوار، التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة، التدريب عن طريق الحاسوب، المحاكاة بالمعدات، والتدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة، فلا توجد طريقة من طرق التدريب تعتبر هي الأنسب في كل الأحوال؛لذا فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظروف التدريب، ولك أنت كمدرب، فاعمل على القيام بما يلي:

- التنويع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل،
- الإكثار من الأنشطة والتمارين المُمتعة.
- استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية.
- استخدم دراسة الحالة لتمرين المتدربين على التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم.
- استخدم تمثيل الأدوار لتتيح للمتدربين إدراك موقف أطراف أخرى قد يتعاملون معهم في العمل، ولتدريبهم على مواقف عملية في التعامل.
- استخدم التمارين الكتابية والشفهية لكي يتمرن المتدربون على استخدام الوسائل التي شرحتها ولكي تتأكد من استيعابهم.
- استخدم المحاكاة ليقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم

فمن المهم أن تستخدم هذه الوسائل بشكل جيد، فلا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعل المتدربون يقاومون النوم أثناء التدريب، ولا تستخدم دراسة الحالة ثم تمنع المتدربين من إبداء آرائهم، لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة للمتدربين ولا تستخدم تمثيل الأدوار ثم لا تناقش الفائدة منها، ولا توضح للمتدربين كيف يطوروا مهاراتهم، ولا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المتدربون، ولا تهمل التطبيق فقم بالشرح ثم التطبيق.

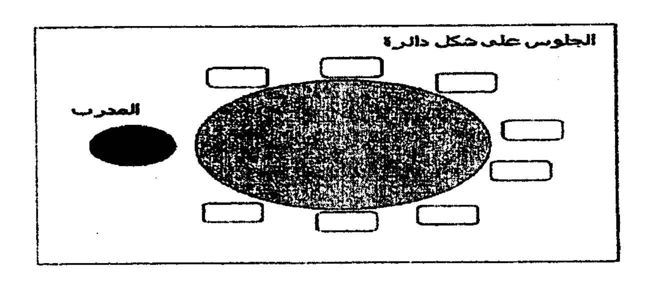
- مكان التدريب:

يُفضل أن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يُساعد المتدربين على التركيز في التدريب؛ لذا فيُراعَى أن تكون درجة الحرارة مناسبة، وأن تكون المقاعد مريحة، والمساحة، والإضاءة كافية ويمكن التحكم فيها، وتوفر الوسائل المساعدة من سبورة وعارض بيانات وفيديو وأوراق وأقلام هي من الأمور الأساسية كذلك في حالة التدريب لعدة ساعات فلابد من توافر دورات مياه نظيفة وأماكن للراحة وأماكن للصلاة ومن المناسب تقديم بعض المشروبات والحلوي، فطريقة ترتيب القاعة قد تساعد أو تعوق نجاح التدريب فعندما يكون وضع عارض البيانات غير مناسب بحيث يضطر المدرب للبقاء ثابتاً في ركن من أركان قاعة التدريب لئلا يقف بين عارض البيانات والشاشة، فذلك يكون مُعوقا للتفاعل المطلوب، وعندما يتوقف التدريب أكثر من مرة بسبب عطل احد الأجهزة المساعدة أو عدم وجود أقلام للكتابة على السبورة فهذا يجعل المتدربين يتَمَلمَلون ويخرجون عن تركيزهم في التدريب.

الجلوس على شكل مستطيل مفتوح

المدرب

ففي الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين قليلا (أقل من عشرين) يفضل الجلوس على شكل ثلاثة أضلاع لمستطيل وبحيث يقف المدرب في منطقة الضلع الرابع، وهذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض؛ مما يسهل التحاور والمناقشة والتفاعل، وهذا الترتيب يمكن المدرب من الحركة داخل المستطيل وبالتالي يستطع الاقتراب من المتدربين أثناء الحوار وأثناء أداء التمارين أو التطبيقات.



وفي حالة العدد الصغير (أقل من عشرة) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك في حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالي بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم.



الجلوس على شكل هلال

المدرب

أحيانا يعتمد التدريب على تطبيقات فردية ولا يحتاج لكثير من التحاور مثل تعليم برامج الحاسب، فيكون جلوس المتدربين بأي صورة مقبولا ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرب بالوقوف بجانب أي من المتدربين عند الحاجة لكي يشرح له أو يساعده أو يتأكد من أنه يؤدي التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المتدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف بحسب موضوع التدريب.

تدريب معتمد على التطبيقات الفردية

تدريب معتمد على التطبيقات الفردية

لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعدا أو معوقا لبعض طرق التدريب، فإذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فاشتراك مجموعات صغيرة في التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلا، وكذلك فالجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل في مجموعات صغيرة ولكن لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون في الأمام وبعضهم يكون في الخلف.

- **توقيت التدريب:**

إن كان لديك القدرة على اختيار وقت التدريب فاختر وقتاً يكون فيه المتدربون في حالة ذهنية جيدة، وهذه تختلف بحسب طبيعة المتدربين، ولكن بصفة عامة لا يفضل التدريب بعد العمل مباشرة، وإنما يمكن أن يكون التدريب قبل العمل (في حالة التدريب في مقر العمل)، ولا يفضل التدريب بعد تناول الغداء مباشرة.

- **التدريب الخارجي:** فالتدريب إما أن يكون في أثناء وقت العمل بحيث ينقطع العاملون عن العمل أو أن يكون التدريب في المساء، فأحيانا يشعر المدراء أن المتدرب يحصل على أجازة بدون وجه حق في أيام التدريب فيطالبونه بالحضور للعمل قبل وبعد اليوم التدريبي وهذا أمر غير جيد إذ يقلل من استيعاب المتدرب وتركيزه أثناء التدريب، كما أنه يشعره بعدم قناعة مديره بأهمية التدريب.
- **التدريب الداخلي:** فإما أن يكون التدريب في صورة يوم تدريبي يستمر من (٥ إلى٧) ساعات، أو أن يكون التدريب قصيراً في وقت العمل أو قبل وقت العمل، التدريب القصير قد يكون مفيدا لأن المتدربين قد يقل تركيزهم في التدريب الذي يستمر خمس أو ست ساعات. في حالة التدريب المستمر لعدة ساعات فإن فترات الراحة كل ساعة ونصف مثلا لمدة ثلث أو نصف ساعة

تعتبر هامة لاستعادة المتدربين نشاطهم، ولا تنتظر لكي تشعر أنت بالتعب، فالمتدربون عادة يشعرون بالتعب أسرع من المدرب على الرغم من أن المدرب يبذل مجهودا بدنيا أكبر من المتدربين.

فتقسيم الموضوع إلى محاضرات قصيرة بينها فترة زمنية مثل عدة أيام أو أسبوع يساعد على استيعاب المادة التدريبية لسببين:

- تكون كل محاضرة في حدود ساعة أو أقل وبالتالي يكون من اليسير الحفاظ على تركيز المتدربين.
- الفترة الزمنية بين المحاضرات تساعد المتدربين على استخدام الشيء القليل الذي تعلموه في المحاضرة السابقة وبالتالي يكونون مستعدين لتعلم الشيء الأكثر تعقيدا.

- المدرب الناجح أثناء التدريب:

اذهب إلى مكان التدريب مبكراً للتأكد من ترتيب المكان وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الحاسوب ولكي تكون هادئا عند بدء التدريب، تأكد من أنك قد نلت قسطاً من الراحة في اليوم السابق للتدريب، ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين، فالملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد تكون زى العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جدا.

- البداية:

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك، فمن الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم، حاول النظر إلى المتدربين باستمرار موزعاً نظرك بينهم وحاول ألا تكون عبوساً بل كن بشوشاً، حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض، فقد يكون تعريفهم بنفسك كافياً، وقد تلجأ للقيام ببعض التمارين الجماعية في البداية، وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسن ومراكز المتدربين.

فمن المهم أن تتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء الشرح، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحة، والخدمات الأخرى المتاحة للمتدربين، ومن المفضل عدم السماح باستخدام الهاتف المحمول داخل القاعة، ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء الشرح، وحاول دائما الحفاظ على النظام داخل قاعة التدريب، ولكن بشيء من اللطف والحكمة.

وتحدث عن موضوع التدريب وحدد ما سوف يتناوله، وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون، وإن كانت توقعاتهم مشابهه لما أعددته فهذا جيد، وإن كانت مختلفة فإما أن يكون بالإمكان تلبيتها أو أن توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات، وحاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربين في البداية وأثناء التدريب، فأحيانا يكون الموضوع هام جدا للمتدربين ولكن المدرب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك – إلا بعد انقضاء التدريب؛ لذا لا يكونون متحفزين أثناء التدريب.

– التعامل مع المتدربين:

عند التعامل مع المتدربين فينبغي أن :

- تحترم خبراتهم وعلمهم وألا تعاملهم كطلاب في المدرسة، فلا تصطنع الاحترام ولكن كن مقتنعا بذلك في نفسك، فيكون الاحترام طبيعيا، فمن الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدون آراءً تبدو سفيهة فتعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم، وركز على مهمتك وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة.
- لا تخرج عن موضوع التدريب، وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عن الموضوع إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف، فاحذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة المواضيع الدينية أو السياسية، واحذر

تحول الدورة التدريبية إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المدراء.

- احرص على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب، لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين أم لا، فحاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة لهم بخلق بيئة جيدة ومريحة في قاعة التدريب.
- توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي الاستيعاب، عليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع ولا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالحرج ويتمنى لو لم يحضر التدريب أصلا، فمثلا قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلا "ربما بعض حضراتكم له خبرة في هذا المجال" أو تقول عند مشاركة أحدهم "هذه معلومة هامة" قد تطلب ممن له خبرة أحيانا توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين الآخرين، ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلا تقول "هل توضح لنا ما الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب" أو ما الفوائد التي حصلت عليها المدرسة من تطبيق هذا النظام وهكذا.
- ادعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة، وذلك بالشرح بحيث يستطيع أن يفهم هو دون أن تظهره بمظهر الطالب الفاشل، فيمكن أن تقول ربما بعضكم يعلم معنى التخطيط الاستراتيجي أو طرق التدريس ولكن دعونا نسترجع الموضوع ونتعرف على الجديد فيه، وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي فإن الشخص الذي لا يعرف معنى التخطيط

الاستراتيجي أو طرق التدريس سوف يفهمه من شرحك ومن مداخلات الآخرين دون أن يشعر بحرج.

- مساندة المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بأن تساعدهم بنفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة في الموضوع ومن لا علم له بالموضوع من قبل، فبهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُحرج الأقل خبرة ولكن عليك متابعة التعامل فيما بينهم لكي لا يقوم أحد المشاركين بازدراء الآخر.

- التعامل مع الصعاب:

قد تجد أن بعض المتدربين لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيرا وآخر يرفض التدريب أصلا؛ لذا عليك أن تتعامل مع هذه المواقف؛ بما يؤدي إلى نجاح الدورة واستفادة أكبر عدد من المتدربين، فالشخص الثرثار يأخذ وقتاً أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين؛ لذا عليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في التقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمشارك آخر مشعراً المشارك الأول بتقديرك لكلامه، كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكيلا تشجعه على الاستمرار، فبالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة وللتدريب، فيمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط كثيرة جيدة ولكن أستأذنك لنتيح الفرصة للآخرين، وقد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره، وهناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فوضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن تعود إلى موضوع التدريب.

وقد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما، استمع له لتتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تُحدد أسلوب التعامل مع المشكلة. فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه ذلك. وبعض المتدربين قد يكون خجولا أو يشعر بأن معلوماته أقل من الآخرين، فتشجيعك له بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموما ومعه خاصة، فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولآرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة، تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين، إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته.

- اللغة:

استخدم اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعة عملهم، فالمقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية، كثيرا ما تستخدم اللغة الإنجليزية في التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع مجهود المتدربين في فهم كلمات غريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه، ففي بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريس باللغة الإنجليزية أفضل، بالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة، هذا إن كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريبية بلغة محددة.

- الحركة أثناء التدريب:

تحرك داخل قاعة التدريب، ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتاً لفترات طويلة، اقترب من المتدربين وتفاعل معهم، وإن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسب طوال الوقت، وقبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك بها بحرية، بمعنى أن تكون هناك ممرات واسعة ولا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات، وإن اضطررت لاستخدام مكبر الصوت، فحاول استخدام المكبر اللاسلكي كي لا يعوق حركتك وإن اضطررت لاستخدام المكبر السلكي التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلا بحيث يسمح لك بالحركة.

- الأسئلة:

عليك أن تسعَد بالأسئلة وتستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين، وتساعد على توضيح الأمور للجميع؛ لذا حاول الإجابة بوضوح والتأكد من أن السائل قد فهم الإجابة بسؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك، فبعض الأسئلة قد تكون بسيطة أو تافهة، ولكن هذا يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح، والأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها، وقد لا تعرف إجابة بعض الأسئلة فيمكن أن تعد السائل بالرد عليه لاحقا بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو تفتح مجال ليرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

- تقديم عرض أو محاضرة:

ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على الشرح، وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة ويراعى فيه حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر المحتوى، وتحقيق مجموعة من الخصائص المطلوبة منها :

- وضوح اللغة والتحدث بسرعة مناسبة.

- التأكيد على النقاط والعناصر الجوهرية.
- إبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع.
- الاحتفاظ بانتباه الطلاب واهتمامهم.

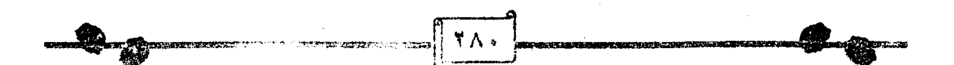
- الختام:

أشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم، وتبادل التحية معهم ويمكنك أن تعلمهم بعنوان بريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب، ويفضل أن تتعرف على رأي المتدربين عن طريق استبيان قصير لأن هذا يفيدك في إعداد الدورات التدريبية المقبلة، وبعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح، وقم بتحليل أسباب فشل بعض أساليب التدريب لكي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة، وخذ رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل إن كانت لك صلة بالمتدربين بعد التدريب فحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

- الدورة التدريبية الفعالة والموضوعية والواقعية:

يلاحظ على بعض المعلمين أثناء تنفيذ برامج التدريب النفور والملل، وتقديم أعذار عدة للقائمين على التدريب لإعفائهم منها.

وحتى تكون هذه البرامج أكثر جذباً وتشويقاً، ومتصفةً بالموضوعية والواقعية ويتفاعل معها الدارسون بشكل جيد لابد أن تكون مرتبطة بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع ومتمشية مع التقدم التكنولوجي، وتتيح للدارسين العديد من الفرص لمناقشة المشكلات، وتحليل المواقف العملية، وتنمية مهاراتهم، وإضافة الجديد لمعارفهم وخبراتهم المؤدية إلى تحسين أدائهم، وأن يُراعى في عملية تقويم هذه البرامج الأخذ برأي المتدربين المحاضرين.



وأن يكون تطوير هذه البرامج أولاً بأول في ضوء نتائج عملية التقويم، وتختار المؤسسة المشرفة أو المعدة لهذه البرامج التدريبية المدربين والمشرفين والمحاضرين أصحاب الخبرة الجيدة والمتمكنين من المادة العلمية والإلمام بالأساليب التربوية الحديثة التي تؤهلهم للقيام بهذه البرامج على الوجه المطلوب.

ومما يزيد فاعلية البرامج التدريبية وضع الحوافز التشجيعية لها لإثارة دافعية الدارسين وبعث التنافس بينهم، ومن هذه الحوافز:

- الأولوية في التنقلات الداخلية والخارجية.
- مواصلة الدراسات العليا.
- تكريم المتميزين منهم في الاحتفالات التربوية ومنحهم شهادات الشكر والتقدير.

- أهم النصائح:

لعلك تريد النصائح الهامة:

أوضحت الدراسات والأبحاث والأدبيات الجوانب الايجابية والسلبية في الدورات التدريبية وقد تمثلت في التركيز على ما يلي:

- **دورات ناجحة**: تركز على التطبيق بمعنى أن يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما.
- **دورات فاشلة**: فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحيانا يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم
- **دورات ناجحة**: يستطيع فيها المدرب أن يتفاعل مع المتدربين ويجعلهم يشتركون بحماس في التدريب، وذلك من خلال أسلوبه وتنوع طرق التدريب، فتكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدورا ومحاكاة ومحاضرات
- **دورات فاشلة** فتتسم بإتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت.



- **دورات ناجحة**: يقوم فيها المدرب بضرب أمثلة واقعية ويكون لديه خبرة نظرية وعملية تساعده علي الربط بالواقع.
- **الدورات الفاشلة**: فتكون الأمثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.

ومما سبق نجد نقطة مشتركة بينهم وهي "التطبيق" أو الناحية العملية، وذلك قد يكون مرجعه إلى ضعف هذه النقطة في كثير من الدورات التدريبية المحلية، فانتبه لهذه النقطة واستخدم كل الوسائل التي تمكنك من ربط التدريب بواقع عمل المتدربين وتأكد من أن المتدربين أصبحوا ماهرين في استخدام ما تعلموه في واقعهم، و يمكن القول أننا نحتاج لزيادة استخدام التمارين والمحاكاة وتمثيل الأدوار وكل وسائل التطبيق العملية، وهذه النصيحة تلمس القصور المعتاد في الدورات التدريبية ولكنها لا تكفي وحدها لنجاح التدريب فلابد من تضافر كل العوامل لنجاح التدريب.

- الدروس التطبيقية:

من وسائل التنمية المهنية للمعلم حيث تعني إعداد وحضور الدروس النموذجية علي مستوي المدرسة أو علي مستوي مدارس الإدارة التعليمية، فتتميز بالدقة في الإعداد والإشراف وحسن صياغة الأهداف السلوكية والابتكار في أسلوب الأداء وطرق التدريس والإبداع في التقنيات التربوية والوسائل التعليمية والتنوع في أساليب التقويم، كما يتم عقد حلقات نقاشية بعد الانتهاء من الدرس النموذجي بحضور كل من التوجيه الفني والمشرف المقيم والمعلمين من داخل المدرسة، وخارجها؛ مما يسهم في تحقيق الخبرة المتكاملة ومستوي الامتياز في الأداء. وبذلك فهي نشاط عملي يقوم به الموجه أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف، وبحضور عدد من المعلمين؛ لمعرفة مدي مناسبة وملائمة الأفكار النظرية المطروحة

للتطبيق العملي في الميدان، أو لتجريب طريقة مبتكرة لمعرفة مدي فاعليتها، أو لاختبار وسيلة تعليمية جديدة يرغب الموجه في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها في العملية التعليمية.

- **أهدافها:**

وتتمثل فيما يلي:

- رفع كفاءة المعلمين وتحسين أدائهم، وذلك عن طريق إكسابهم مهارات جديدة من استخدام أساليب تربوية حديثة.
- تشجيع المعلمين علي أن ينهجوا نهجا علمياً في تفكيرهم لوضع خطط جيدة، وابتكار أساليب حديثة في الأداء.
- تمكين الموجه من تجريب أفكاره التي يطرحها لاختبار فاعليتها، والتعرف علي مدي إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي.
- تخلق رابطة من المودة القائمة علي التفاهم، وعلي الاحترام المتبادل بين المعلمين والموجه، وعلي خلق مناخ تعاوني بينهم من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ، وتقويم نتائج التطبيق؛ مما يتيح الفرصة للتواصل الايجابي المقترح بين الموجه والمعلمين.
- تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق فيستطيع المعلمين تطبيق ما يقرءوا أو يسمعون، أو يشاهدون إلي دروس عملية تطبيقية.
- تشجيع المعلم علي التقدم والنمو المهني والتطوير الذاتي.
- دراسة مواقف تعليمية تعلمية، ووضع أساليب بديلة أمامهم.
- إكساب المعلم مهارات جديدة مثل مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة.

- **مميزاتها:**

وتتمثل فيما يلي:

- تعتبر ميداناً فسيحاً لتجريب الأفكار النظرية، كما يتم فيها الربط بين النظري والعملي وذلك بترجمة الأفكار النظرية لواقع عملي ملموس.
- تخدم المعلمين المستجدين، حيث تطرح أمامهم مواقف تعليمية، يستطيعون من خلالها الانطلاق لبدء حياتهم العملية بداية سليمة.
- تتفق واحتياجات المعلمين القدامى، الذين هم في حاجة للنمو المستمر مهنياً، حيث تلبي احتياجاتهم لتطبيق أساليب جديدة ولتجريب أفكار مبتكرة من قبلهم أو من قبل المدربين.
- تتطلب الدروس التطبيقية تحضيراً مسبقاً وإعداداً دقيقاً وجمع معلومات كافية عن المعلمين الذين يشاهدون الدرس.
- الدرس التطبيقي ليس درساً عشوائياً، بل هو درس مرن متغير يتغير باستمرار ليناسب مستويات المشاهدين وخبراتهم، فالفكرة المطروحة علي بساط الدرس يمكن أن تكون بسيطة، ويمكن أن تكون عميقة معقدة تخص المدرسين الأوائل فقط دون غيرهم من المعلمين.

- **خطواتها:**

وتتمثل فيما يلي من خطوات:

- التخطيط الجيد الدقيق، ويشمل تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها، وكذلك تجهيز وإعداد الوسائل التعليمية اللازمة لتحقيقها، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة حتى يمكن توجيه الأنشطة حولها.
- الاجتماع مع المعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس التطبيقي كعملية ربط بين التطبيق النظري والتطبيق العملي.
- اختيار معلم متمكن في مادته، وأساليب وطرائق شرحها، ليقوم بعرض

الدرس لتحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها، وقد يقوم الموجه نفسه بأداء الدرس وتطبيق الأفكار التي يريد توضيحها وإبرازها وتنفيذها.

- يقوم الموجه أو المعلم الذي وقع عليه الاختيار بتطبيق الدرس في بيئة عادية، فيتم اختيار الدرس والطلاب بطريقة عشوائية دون إجراء تدريبات أو استعدادات مسبقة، ويفضل أن يكون الصف الدراسي واسعاً بحيث يستوعب الطلاب والمعلمين المشاهدين دون زحام.
- بعد الانتهاء من الحصة يقوم المعلم بعمل انصراف لطلابه، ويشترك الجميع في تقويم الأداء الذي تم عرضه، ويجب أن يكون النقاش والحوار كله حول موضوع الدرس دون التعرض لشخص المعلم.
- يجب التأكيد علي أهمية وجود المعلم المشرف أو الموجه في كافة خطوات تطبيق الدرس، بداية من الإعداد، وانتهاءً بالتقويم، ويقوم الموجه أو المدرس الأول بمتابعة أداء المعلمين في الصفوف الدراسية "الفصول" لمعرفة مدي الاستفادة من الدرس التطبيقي الذي تم عرضه.

- الزيارات الخارجية:

أحد وسائل التنمية المهنية المستدامة، وهو أسلوب إشرافي يقوم به الموجه طبقاً لزيارة مخططة للمؤسسة أو المواقع التي لها علاقة بالتربية والتعليم، خارج نطاق مدارس التعليم العام.

-أهدافها:

وتتمثل فيما يلي من أهداف:

- تنمية الخبرات والمهارات من خلال الإطلاع علي أفكار وبرامج وأساليب أداء وطرائق تدريسية في بيئات مختلفة عن التي ألفها المعلمون والموجهون.
- البحث عن أفكار وحلول لبعض المشكلات التعليمية.
- فتح قنوات التعاون مع المؤسسات أو الهيئات المجتمعية المحلية المحيطة

بالمدرسة في المجتمع المحلي.

- زيادة الألفة وكسر الروتين والرتابة بين الموجه والمعلمين، عن طريق قضاء وقت خارج البيئة المدرسية.

- أنواعها:

وتتمثل فيما يلي من أنواع:

- زيارات مشتركة بين الموجه والمعلمين.
- زيارات مشتركة بين الموجه وزملائه.
- زيارات مشتركة يقوم بها الموجه والطلاب والمعلمين.

- إجراءاتها:

وتتمثل فيما يلي من إجراءات:

- عرض الموجه للفكرة أمام المعلمين أثناء زياراته الصفية لهم.
- استكمال الإجراءات الرسمية والتنظيمية التي تتطلبها الزيارة بالمشاركة مع المعلمين المتطوعين.
- يتم تنفيذ الخطة وأهدافها التي عقدت من أجلها الزيارة.
- يتم تسجيل وتدوين المشاهدات والملاحظات لتقديمها في تقارير مختصرة عن وقائع الزيارة.
- يقوم الموجه أو المدرس الأول المشرف بتقديم خطابات شكر للجميع بعد انتهاء الزيارة للمؤسسة أو الهيئة المجتمعية التي تمت زيارتها.

- تدريب الزملاء:

من النادر أن يلتفت المعلم حوله للاستفادة من مخزون المهارات والخبرات الموجودة في مدرسته، رغم إنه يستطيع تطوير وتحسين أدائه بالاستفادة من زملائه في المدرسة حين يتعلم منهم ويتعلمون منه بحيث يمكنه الاستفادة من زملاء مهنته للمناقشة والمساعدة في تخطيط وتنفيذ الدروس وذلك من خلال التفكير

والتأمل ودراسة الصعوبات التي تعترضهم وتقديم مقترحات وتغذية راجعة فورية ومستمرة.

وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب تدريب الزملاء، حيث ينقل المعلم من عزلته وكونه وحيدا في فصله لوضع يجعله يتحدث مع زملائه ويتشارك معهم في التفكير في أمور التدريس.

وقد ظهر هذا المصطلح عام ١٩٨٤م عندما درَّبت شاورز المعلمين أنفسهم ليكونوا موجهين لزملائهم بدلاً عن الاعتماد على موظفين للتدريب، ومنذ ذلك الوقت أصبح مصطلح "تدريب الزملاء"يطلق على البرامج التي يتم فيها تدريب المعلمين من قبل معلمين آخرين.

وعرفه روبنز (*Robbins,1991*) بأنه: "إجراء موثوق يقوم من خلاله زميلان أو أكثر من زملاء المهنة بالعمل معا للتأمل في ممارساتهم وصقل و بناء مهارات جديدة والمشاركة في الأفكار و تعليم البعض. وتنفيذ البحوث وحل مشكلات العمل".

وعرفه اكلاند(*Ackland,1991*) بأنه: "إجراء يقوم به فريق من المعلمين لملاحظة البعض باستمرار و تقديم الدعم والزمالة و التغذية الراجعة".

وعرفه هاسبروك (*Hasbrouk,1997*) بأنه: "يعني أن المعلم يشاهد زميله المعلم ويتعاون معه ليستخدم نتيجة هذه الملاحظة في تحديد الأهداف المرجوة لتطوير وتحسين مهارات واستراتيجيات وطرق التدريس".

- أشكال تدريب الزملاء:

يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

- التدريب على المهارات التدريسية *Technical Coaching*:

من فوائده أنه يساعد على نقل المهارات الجديدة المتعلمة في ورش التدريب للفصول الدراسية، ويوفر تغذية راجعة لاستخدام المهارات

والاستراتيجيات، ويساعد على تحليل التطبيق الفعلي للمهارة المتعلمة حيث يتعلم المعلم المواقف المناسبة للمهارة وكيفية قياس فعاليتها.

فهذا النوع يهدف لانتقال أثر التدريب للفصول حيث يعقب التدريب على مهارة محددة فيقوم زميلان بالتجريب والملاحظة لهذه المهارة.

- **التدريب عن طريق التصدي للمشكلات** *Challenge Coaching* :

ويقوم أساساً على أن فريقاً من المعلمين يتعاونون لحل المشكلات الشائعة التي تواجههم فيبدؤون بتحديد المشكلة ثم السعي لحلها سواء كانت هذه المشكلة على مستوى طالب معين أو على مستوى الفصل أو على مستوى المدرسة.

وقد ينضم لهذا الفريق أحد الإداريين أو مرشد طلابي حسب طبيعة المشكلة، فمثلاً قد يشعر المعلم بوجود جمود في العلاقة بين الطلاب والمعلمين في المدرسة فيشكلون فريقا لدراسة هذه المشكلة من خلال إجراء استفتاء عن أسباب هذا الجمود وحصر العوامل المؤدية لذلك وطرح البدائل.

وكذلك قد يشعر معلم العلوم في المدرسة بضعف المهارات المعملية لدى الطلاب، فيقرر تشكيل فريق لتنظيم خطة للعمل على حل هذه المشكلة، وقد تشمل هذه الخطة القراءة عن المهارات المعملية، تحديد هذه المهارات، ملاحظتها وطرق تطويرها وذلك من خلال هذه الدروس واللقاءات بين المعلمين.

٣- التدريب لتحسين التدريس *Collegial Coaching*:

يستهدف هذا النوع من التدريب تحسين الأداء ألتدريسي بشكل عام وتقوية الزمالة المهنية، والحوار بين زملاء المهنة . ويساعد على تحفيز التفكير ألتأملي والرقي بثقافة المدرسة، فعلي الرغم من أن التدريب يشمل عينة من المعلمين في المدرسة – إلا أن هذه المشاركة تشجع على العمل التعاوني في المدرسة لترقى بثقافتها، وبشكل عام فجميع برامج التدريب بالزملاء تتخذ أحد الصورتين التاليتين:

- تدريب عن طريق الخبير *Expert* : يقوم المعلم المتميز بتقديم المساعدة لمعلم

آخر وأحياناً يقوم المعلم ذو الخبرة التدريسية بتدريب المعلم الحديث الخبرة. وقد يحضر أحد المعلمين الأساسيين الدورات التدريبية ليفيد الآخرين في مدرسته.

- تدريب تبادلي *Reciprocal* : يتبادل المعلمون الأدوار فمرة يقوم بالتدريس أمام زميله ومرة أخرى يقوم بملاحظة زميله في التدريس فيتعلم المعلمون الطرق معاً من خلال ملاحظة بعضهم البعض والتعليق البناء. ويكون التدريب التبادلي بين اثنين أو ثلاثة من الزملاء أو مجموعة تقدم التغذية الراجعة لأحد المعلمين، وهذا يشجع على استفادة وتعلم المعلمين من بعضهم البعض

- أهمية وخصائص أسلوب تدريب الزملاء:

أسلوب تدريب الزملاء له خصائص تميزه يمكن ذكرها فيما يلي:

- **يستهدف تقديم المساعدة والعون بين المعلمين:** فالحوار والمناقشة بينهم يثري الفهم ويوعيهم بسبب نجاح درس معين مع مجموعة وعدم نجاحه مع مجموعة أخرى، فقد يكون لدى المعلم في أثناء تدريسه تساؤلات يود بحثها ولكنه قد لا يستطيع بمفرده جمع المعلومات اللازمة لمساعدة نفسه. فتعاون المعلمين لأهداف مشتركة يُساعد على رفع مستوى الطلاب، فهو وسيلة لتحسين بيئة التعليم.
- **لا يعتمد على إصدار حكم:** فهو لا يهدف إلى تقويم أداء المعلم، فالمتدربين جميعهم معلمون يسعون لتحسين العملية التربوية، من خلال جمع معلومات يحتاجونها ليستفيدوا منها ودون أن تستخدم تغذية راجعة لفظية تحتوي على تقويم، أي أن المعلومات الخاصة بالمعلمين لا تقدم للموجه فيستخدمها في التقويم.

- **علاقة زمالة مهنية وصحبة ورفقة وليست علاقة رسمية**: حيث تقلل المشاركة في التدريب بالزملاء من العزلة بين المعلمين وتبني الثقة بينهم. فالتفاعل مع الآخرين يؤدي لتبادل الأفكار والآراء والتنفيس عن الإحباطات خلال مواقف حرجة ودعم قدرة المحاولة والتجريب والتطوير
- **الثقة بين الزملاء والاحترام المتبادل**: بحيث يؤدي ذلك إلى تغذية راجعة فعالة بدون أن يكون الزميل في وضع دفاع عن نفسه.
- **المشاركة في هذا التدريب تطوعية وليست إلزامية**: أي أنه يؤدي ثماره حين تتم موافقة المشاركين طوعا على التعاون والمشاركة في وضع الأهداف وتطوير المواد اللازمة وجمع المعلومات.
- **مبني على اهتمامات المعلم وأهدافه واحتياجاته المهنية**: فيشمل جميع نواحي العملية التعليمية سواء طرائق التدريس أو أساليب التقويم أو إدارة الفصل أو استخدام التقنيات.
- **سري وخاص**: فما يدور من حوار ونقاش بين المعلمين يبقى خاصاً وسرياً. فقد يطلب المعلم من زميله أو فريق التدريب ملاحظة مدى فعاليته في تطبيق طريقة التعلم التعاوني أو إدارته للفصل، وتقديم اقتراحات للتطوير دون معرفة رؤسائه بنقاط ضعفه أو سلبياته، أي أن الاجتماع القبلي والمشاهدة والاجتماع البعدي تتم دون تدخل مباشر من قبل الموجه أو المدير.
- **تبادلي**: حيث العلاقة بين المتدربين ليست هرمية. فمرة يكون الزميل مدرباً يساعد زميله على تحديد الصعوبات لديه ويشاهد أداءه ويقدم له التغذية الراجعة ومرة يكون متدربا يحتاج إلى زميله كمدرب له.

- **ملاحظة منظمة:** فهو مبني على ملاحظة التدريس وتقديم التغذية الراجعة بعد الملاحظة. أي أنه مستمد من جوانب الإشراف العيادي ويكون التركيز في الملاحظة على ما يناسب حاجات المعلم التي يحددها هو بمساعدة زميله، فقد يتوفر للمعلم استخدام بعض الوسائل مثل التسجيل الصوتي أو المرئي لما يدور في الفصل. ولكن لا شك أن وجود زملاء آخرين معه يعطي نتائج أفضل. حيث يحدد المعلم الجوانب التي يريد ملاحظتها مثل أساليب وطرائق التدريس، طرق التقويم، إدارة الفصل، التفاعل الصفي، أو استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية ويطلب من أحد الزملاء ملاحظته؛ مما يعني توفر معلومات أكثر ووجهات نظر متعددة.

- مبررات استخدام أسلوب تدريب الزملاء:

يمكن أن يستفيد من أسلوب تدريب الزملاء جميع المعلمين سواء المعلم ذو الخبرة التدريسية الذي يريد تطوير معارفه ومهاراته ويطلع على التجارب الجديدة، أو المعلم المبتدئ الذي يريد إتقان مهارات التدريس وزيادة كفاءته في العملية التعليمية. وذكرت جويس وشاورز أن أسلوب تدريب الزملاء يؤدي إلى:

- **توفير الصحبة والرفقة بين المعلمين:** حيث إن التفاعل مع الآخرين يؤدي إلى تبادل الأفكار والتنفيس عن الإحباطات التي تحصل خلال المواقف الحرجة وبالتالي دعم القدرة على المحاولة والتجريب.
- **توفير التغذية الراجعة:** لاستخدام الاستراتيجيات والمهارات المتعلمة بحيث يستفيد المعلم المطبق للمهارة والذي يلاحظ ويتتبع تأدية المهارة.
- **القدرة على تحليل التطبيق الفعلي للمهارة المتعلمة:** حيث يتعلم المعلم المواقف المناسبة للمهارة وكيفية قياس فعاليتها.
- **معرفة كيفية مواءمة الطريقة للطلاب:** حيث يُساعد الزميل زميله على معرفة احتياجات الطلاب.

- التيسير والتبسيط على المعلم لإحداث التطوير.

وذكر روبنز (*Robins, 1991*) أسباب استخدام أسلوب التدريب بالزملاء هي:

- يقلل من العزلة بين المعلمين.
- يعزز التعاون بين المعلمين، فيسهل بذلك تبادل الآراء والمساعدة.
- يخلق جواً يساعد على طرح الصعوبات في التدريس
- يسمح بتبادل التجارب الناجحة.
- يساعد على نقل مهارات جديدة متعلمة في ورش التدريب للفصول الدراسية.
- يؤسس المعلم كباحث.
- يشجع على التفكير التأملي.

وقد وجد روبنز أن المعلمين الذين استخدموا هذا الأسلوب يشعرون بفاعليته في إكسابهم تحسناً في النمو المهني، القدرة على تحليل الدروس، فهماً أفضل للتعليم والتعلم، حصيلة واسعة من طرق التدريس، زيادة في الشعور بالفعالية الذاتية، زمالة مهنية أقوى مع زملائهم، تحسناً في الأداء التدريسي، تحسناً في مستوى الطلاب، مناهج مترابطة بشكل أفضل، بيئة مدرسية متماسكة، ومناخا مدرسياً إيجابياً.

كما وجد فنمان ودنسن *(Veenman&Denessen,2001)* أن تدريب الزملاء يؤدي إلى تمكين المعلمين من خلال زيادة الثقة بالنفس، فقد وجدا أن تدريب الزملاء له أثر كبير في النمو المهني والتمكين للمعلمين، فهو يشجع على تأمل الممارسات التدريسة التي تؤدي إلى زيادة الوعي بالذات، كما أن التغذية الراجعة الإيجابية تؤدي إلى الثقة بالنفس حتى لو تطلب ذلك إجراء تغيير في الممارسات

التدريسية، أي أن المعلم في تدريب الزملاء يصبح قادراً على تحديد أهدافه والوصول إليها.

وأشارت نويبرت وملستر(Neubert&McAllister) إلى أن استخدام أسلوب التدريب بالزملاء بين الطلاب المعلمين يفيد فيما يلي:

- **التخطيط والتطبيق**: يستفيد زميلا التدريب من بعضهما عن طريق العصف الذهني للأفكار والمقترحات الممكنة للتدريس كما يساعد الزميلان أيضاً على تذكر المهارات والاستراتيجيات التي درساها خلال فترة الإعداد حيث يبدأ الطالب المعلم ممارسة التدريس الفعلي عادة بعد معرفته للمناهج وطرق التدريس ولكن هذه المعرفة قد تبقى غير مستغلة خلال التدريب الميداني؛ لذا فوجود زميل لمناقشة التدريس قد يساعد على تذكر وربط أسس وطرق التدريس بالتدريس الفعلي.
- **دعم زملاء المهنة**: قد يشعر الطالب المعلم بالغربة في مدرسة التدريب؛ لذا فهو يحتاج إلى زميله للدعم النفسي والمعنوي كتقديم الإشادة والإطراء في الأوقات التي قد يغفل الموجه عنها؛ مما يخفف الضغوط النفسية على الطالب المعلم في بداية تجربته في التدريس، كذلك فإن العمل مع زميل يؤهل المعلم مستقبلاً للعمل التعاوني والعمل كفريق حيث يتدرب الزميلان على مواجهة الاختلاف في وجهات النظر والتفكير معاً واتخاذ القرار المشترك.
- **التأمل**: يشجع على التفكير ألتأملي فالطالب المعلم عادة يتلقى الملحوظات بناء على تحليل الموجه للتدريس بدون أن تكون هناك فرصاً ليقوم هو بنفسه بالتفكير وتحليل أدائه ألتدريسي، إن التدريب بالزملاء يعني الحوار بين زملاء التدريب لبحث الأسباب واقتراح بدائل ودراسة

النتائج فالمشاركين يطرحون الأسئلة والاستفسارات عن تدريسهم وتدريس زملائهم ولا يكتفون بالتدريس فقط وإنما يحاولون تحليل تدريسهم وأعمالهم عن طريق الاستفسار والتساؤل عن مدى نجاح التدريس وكيفية نجاحه، فالتفكير ألتأملي لا يحدث من تلقاء نفسه وإنما يحتاج إلى التشجيع والممارسة، فالحوار وتدوين الملحوظات بين الزملاء يعتبر حافزا للتفكير ألتأملي حيث يعتمد الزميل على ما تعلمه في طرق التدريس لتحليل الأداء ألتدريسي له ولزميله وبالرغم من الاختلاف في مستوى وعمق التفكير ألتأملي بين الزملاء- إلا أنها تعتبر بداية لتعلم الممارسة التأملية في التخطيط والتدريس وبذلك يكونوا متعلمين دائماً في فصولهم.

- مفهوم التدريب أثناء الخدمة :

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب أثناء الخدمة وقد عرف علي إنه :

- كل برنامج مخطط ومنظم يمكن المعلمين من النمو في مهنتهم؛ مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء أعمالهم، وأكثر قدرة علي القيام بمسئولياتهم الإدارية.
- منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعلمه من فرد إلى أخر في موقع العمل ويستخدمه المديرون والمدربون لمساعدة الإفراد في تنمية مهاراتهم ومستوي كفاءتهم.
- عمليات مستمرة تمكن من إحداث تغييرات وتحسينات في اتجاهات المعلمين والعاملين في قطاع التعليم وسلوكياتهم ومهاراتهم بما يكون له أثره علي أدائهم ومن أهم مظاهر التنمية المهنية التدريب حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيقها وهو من أكثر الطرق انتشاراً في مجال تنمية الموارد

البشرية؛ ويهدف لتحسين الأداء بواسطة تجارب تعليمية يتزود بها الأفراد وتساعدهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم الجديدة.

وتشير التعريفات السابقة إلي الحقائق التالية:

- عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات ومعلومات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم وتقابل مستويات طموحهم، مما يؤدي ألي توافق الفرد مع عمله، وزملائه.
- تحقيق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم.
- نشاط أنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدي المتدربين.
- وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.
- عملية تعاونية تتم من خلال الفلسفة الواضحة، والأهداف المحددة والمطلوبة لتطوير المعارف والمهارات للوصول ألي أفضل صور الأداء الإنساني.

وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة عبارة عن مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف، والمهارات، والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين من التدريب للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة. ويعد أساس التنمية المهنية المستمرة بشكل يضمن أداء مسئولياتهم بشكل متوافق ومناسب للتطورات الحادثة في العمل والتي لم تكن توجد عند أعدادهم قبل الالتحاق بالخدمة، فالتدريب يقدم لهم كل جديد في المعارف ويضيف لهم معلومات متنوعة ومهارات وقدرات مختلفة، ويؤثر علي اتجاهاتهم ويعدل من أفكارهم ويغير من سلوكهم.

- التدريب أثناء الخدمة وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

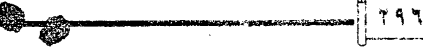
يحتل التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم، فالمدرسة التي ترغب في التميز بصفة دائمة تعمل علي تدريب الكوادر العاملة فيها لتوفير عاملين مدربين، والتدريب أثناء الخدمة له اثر كبير في إثراء المتدرب بالمعلومات الجديدة، ويدفعه إلي تطوير نفسه من خلال التعرف على الأساليب المتطورة في العمل التربوي، فالعاملون في مجال التربية في حاجة دائمة إلى تطوير أنفسهم ومعارفهم أثناء الخدمة؛ وذلك لتحقيق النمو في المهارات، ومواكبة الأنماط المتجددة من التعلم والتطور التقني بشكل يضمن القيام بالواجبات والمسئوليات والمهام بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات التي لم تكن موجودة في فترة الأعداد قبل الخدمة.

وبذلك فعملية التدريب أثناء الخدمة لم تعد مقصورة علي مجرد العمل علي التأهيل من داخل الخدمة دون أعداد مسبق بل أصبحت جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية التدريب مهنيا وعلميا وثقافيا أو في حلقات متواصلة ومستمرة أثناء الخدمة؛ حتى يكون قادراً علي مسايرة المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث في مجالات العملية التربوية فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر علي الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك.

وعملية التدريب داخل المدرسة تُعد جزءا من التنمية المهنية والمستدامة للمعلمين حيث تتيح تحسين المهارات العلمية لدي جميع المدرسين سواء القدامى أو الجدد، وتحسن مهاراتهم المعرفية المرتبطة بالوظيفة، وتحسن اتجاهاتهم.

- معوقات التنمية المهنية:

هناك عدة معوقات تعيق تطبيق برامج التنمية المهنية للمعلم منها:



- ضعف مستوى برامج التدريب ذاتها.
- ارتباط الترقيات بالتطوير المهني.
- الافتقار إلي وجود قيادات تربوية قوية وواعية بأهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
- غياب الرؤية المستقبلية.
- الخوف من التجديد والتغيير، ومعارضته لما يحمل من تهديدات.
- ضعف وقصور المعلومات عن برامج التنمية المهنية المستدامة.
- نقص الكفاءات اللازمة للتطوير.
- ضعف الرغبة في العمل الجماعي.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- ضعف الامكانات المادية للمدارس.
- غالبية القيادات في المدارس غير متفهمة للتغيير وأساليبه وإدارته والتعامل معه وممارسة منهجيته والتحول المؤسسي.
- معظم القيادات لا تمتلك مهارات إدارة التغيير واتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلي مقاومته، وعدم تشجيعه واعتبار البرامج التدريبية وخطط التنمية مضيعة للوقت.
- ضعف إلمام قيادات المدارس بالمستجدات في علم الإدارة التعليمية أو المدرسية، وعدم اشتمال برامج التدريب عليها.
- سوء استغلال الموارد المادية والبشرية.
- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.
- البطء والتراخي في تلبية احتياجات المدارس سواء المادية أو البشرية.

- عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية للتنمية المستدامة للمعلمين.
- غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
- إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام وإدارات التعليم والمديرات التعليمية.
- ضعف الوعي بأهمية برامج الإصلاح.
- لا يوجد تقييم فعلى لأداءات العاملين إنما هو تقييم شكلي يتمثل في التقارير السنوية يحصل فيها الجميع بلا استثناء على امتياز.
- غالبية القيادات لا تقوم بنقل ما تتلقاه من تدريبات للمجتمع المدرسي
- قيادات المدارس معظمهم روتينيون وضعفاء ويرفضون كل جديد ويديرون المدارس بأسلوب تقليدي تربوا وترعرعوا عليه، ومعظمهم أقبلوا على سن المعاش ولا يوجد لديهم أي حافز للإنجاز والتغيير.
- عدم استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
- معظم المعلمين ليس لديهم وعى بأهمية التنمية المهنية المستدامة، ويخافون الاختبارات كما حدث في اختبارات كادر المعلم لأنهم لا يطورون أنفسهم ولا يميلون للتعلم الذاتي منذ تخرجهم ومباشرة عملهم.
- عدم وجود دافعية لدى المعلم للتطوير والتغيير إلا بمقابل مادي وحتى بعدما حصل على كادر وبدل اعتماد أصبح حق مكتسب فلا داعي لأن يطور أو يغير من نفسه.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

١- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.

٢- أحمد جمعة أحمد وآخرون، التعليم باستخدام الكمبيوتر "في ظل عالم متغير"، الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٦م.

٣- أحمد حامد منصور، أساسيات تكنولوجيا التربية، سلسلة تكنولوجيا التعليم، رقم ١٣، القاهرة: د.ن، ٢٠٠٣م.

٤- أحمد حسن الزهري وآخرون، الإدارة العامة، القاهرة: دار الحريري، ٢٠٠٤م.

٥- أحمد نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

٦- السيد عبده ناجي، الإدارة العامة مدخل إداري، القاهرة: د.ن، ٢٠٠٤م.

٧- جمال علي الدهشان، الجامعة الافتراضية، أحد الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي، القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٨- جون كاربنتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة: عبد الله أحمد شحاتة، القاهرة: أيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٠م.

٩- حافظ أحمد فرج، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦م.

١٠- سأي تشارني وكاثي كونواي، وسائل المدرب الناجح، القاهرة: مكتبة جرير، ٢٠٠٠م.

١١- سعيد علي حسن، منهاج المسلم علي الانترنت، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٥م.

١٢- شاكر محمد فتحي وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١م.

١٣- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، المنصورة: المكتبة العلمية الحديثة، ٢٠٠١م.

١٤- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مديرا فعالا ومحترفا، ط٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢م.

١٥- عبد الرحمن حسن الإبراهيم وآخرون. الاتجاهات العالمية في إعداد وتدريب المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم، الدوحة: دار الثقافة، ٢٠٠٠م.
١٦- عبد العزيز الدبيان، "التدريب في مواجهة التحديات المستقبلية للإدارة التربوية"، مجلة المعرفة، عدد٥٧، السعودية: وزارة المعارف، ٢٠٠٠م.
١٧- علي أحمد مدكور، التربية وثقافة التكنولوجيا، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م.
١٨- عوض توفيق عوض، وناجي شنودة نخلة، التنمية المهنية لمعلمي التعلم الثانوي العام، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣م.
١٩- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، عملياته ،مداخله، التنمية البشرية، تطوير أداء المعلم، القاهرة: دار قباء، ٢٠٠١م.
٢٠- فيليب س ز سيمبر، تحليل التنظيم،التعريف، العملية والتصميم، ترجمة: أمينة التيقون، القاهرة: دار الحسام للطباعة والنشر، ٢٠٠١م .
٢١- ليسلي راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة مركز البحوث، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠١م.
٢٢- ماجدة محمد حسن، تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس . كلية التربية، جامعة المنيا، مجلد١٥، عدد٢، ٢٠٠١م.
٢٣- مايكل كأي، التغيير المتواصل، ترجمة فواز زعرور، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣م.
٢٤- محمد السيد حسونة، القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، صحيفة التربية، السنة ٥٣، عدد ٢، يناير ٢٠٠٢م.
٢٥- محمد بن عبد الله المنيع ،الحاسب الآلي في الإدارة التربوية، مجلة المعرفة، عدد٥٧، السعودية: وزارة المعارف، ٢٠٠٠م.
٢٦- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية عصرية لمدير القرن الحادي والعشرون، الأردن، عمان: ٢٠٠٦م.

٢٧- محمد حافظ أحمد حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عام الكتب، ٢٠٠٣م.

٢٨- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م

٢٩- محمد عبد الغني حسن، التدريب الأسس والمبادئ، سلسلة مهارات تطوير الأداء التدريبي، الكتاب الأول، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١م.

٣٠- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: الأردن، دار الشروق، ٢٠٠١م.

٣١- محمد محمد الهادي، التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،٢٠٠٥م.

٣٢- محمد محمود علي وآخرون. وسائل وتكنولوجيا التعليم. الرياض. مكتبة الرشد، ٢٠٠٧م.

٣٣-ميشيل ارمستورنج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، القاهرة: مكتبة جرير، ٢٠٠١م.

٣٤- نشأت فضل شرف الدين، تصور مقترح لإدارة الصف بمدارس التعليم العام، دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد١٠٢، ٢٠٠١م.

٣٥- نظمي شحادة وآخرون،إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.

٣٦- وليد هوانه وعلي تقي، مدخل إلي الإدارة التربوية والوظائف والمهارات، الكويت: مكتبة الفلاح، ٢٠٠١م.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

37-Andrew,P.; Continue Professional Development: Development A Vision, Journal of Education & Work. No.3. 2004.

38-B. Jork Lars G. ; Ginsberg, Rick, Principles of Reform & Reforming Principal Training: A Theoretical Perspective. http://ehost vgw5.epnet.com .2002.

39-Bruce James Morrison, Teacher training in China and the role of teaching practice, Tsing Hua University, Beijing, China.2009.

40-Bubb, S,; The Insider's Guide to Early Professional Development : Succeed in Your First Five Year as A Teacher, Rutledge Falmer, London &New Yourk, 2004.

41- Carboni, L.; I Take Comfort in the Fact that I'm not Alone on Line Discussion as a Context for Teachers' Professional Development in Elementary Mathematics, Ph.D, The University of North Carolina at Chapel Hill, 2003.

42-David. Mosrie. An Effective Principal Training and Support System. http://www.ascd.org. 20/03/2010.

43-California Department of Education, Educational Resources 2001, U.S.A.: California Department of Education, 2001.

44-Center for Education leadership, Faculty of Education، the University of Hong Kong،"Training Programme for Principals in People's Republic of China". http://www.ahrn.net. 17/12/2009.

45- Desimone L, Porter & others. Effects of professional development on teacher's instruction: Results from a three-year longitudinal study. Educational Evaluation and Policy Analysis. 2002.

46-David Mandel. Recognizing & encouraging exemplary leadership in American schools : A proposal to establish a system of advanced certification for administration. National Policy Board for Edu Administration. http://www.aasa.org.1/4/2010.

47-Deutsch,K."On Communication Models in the Social Science", Public Opinion Quarterly, 1952.

48-Doglas, Cheney & Craig, Barringer, Teacher Competence, Student, Diversity& Staff Training for Inclusion of Middle School Students with Emotional &Behavioral Disorders, Diss.Abs.Vol.3.No.3 1995.

49-Donald L. Haaefele, Evaluating Teachers: A call for change, Journal of Personnel Evaluation in Education, U.S.A., Vol., 7, 1993.

50-Education Service Leargas, Training Teacher Educators. http://www.tda.ov.uk 15/4/2010.



51-F.A.O, *Improving Training Quality, A Trainer's Guide to Evaluation, Rome. 1991.*

52-Fulmer Robert T.M.. *The New Management, 4th Edition, Mac Million Publishing C ›mpany, New York, 1989.*

53-Greenberg E, Rhodes D, &Ye X, Stancavage F. *Prepared to teach: Teacher preparation and student achievement in eighth-grade mathematics. Paper presented at 2004 annual meeting of American Educational Research Association; April 12–16; San Diego. 2004.*

54- Guskey TR. *What makes professional development effective. Phi Delta Kappan . 2003.*

55-Hanwa Hkwo John Horry, *Educational Administration :Theory and Practice, Second Edition (New York: Random House,1982) .*

56-Helen Gunter, *Contracting Head teachers as leadership; An Analysis of N PQ H.* http://www.ehostvgw5.epnet 2002.

57-Heilbronn R. & Jones C. *teachers in an urban comprehensive school, Trent ham Books Ltd, London: 1997.*

58-Hiroo Saga, *"Teachers, Self Training Activities on Computer networks in Japan", Media International, Vol.30, No.2. 1993.*

59- Hirsch E, Koppich JE, Knapp MS. *Revisiting What States Are Doing to Improve the Quality of Teaching: An Update on Patterns & Trends. Seattle: University of Washington, Center for the Study of Teaching & Policy. 2001.*

60-Janice Novakowski, *Adapted lesson study : A possibility for teacher -led inquiry and Professional Development.*
http://www.schooler.google.com. 10/4/2010.

61-Jim O. Brien & John Mac, *School improvement through partnership in initial teacher education (ITE): Some Development in Scotland,* http://www.Leads.UK/edu. 15/4/2010.

62-John Chiang. *"State Board of Equalization" Nonprofit Constituent ReportVol.3,No.2,Dec1999.* http://www.boe.ca.Gov. 1/4/2010.

63- Kaye EA. editor. *Requirements for Certification of Teachers, Counselors, Librarians, Administrators for Elementary and Secondary Schools: 2002/03. 67th ed. Chicago: University of Chicago Press. 2002.*

64-Klauke Amy, *Preparing School Administrators.*
http://ERIC/ED326939.htm. 6/3/2010.

65-Larry Lash way, *Training of School Administrators.*
http://ERIC.uoregon.edu/issues/training. 6/3/2010.





66-Lawrence Ingvarson & Others, *Factors Affecting the Impact of Professional Development Programs on Teachers' Knowledge, Practice, Student Outcomes and Efficacy, Australian Council for Educational Research, Education Policy Archives. Vol.13, No,10. January29,2005,ISSN1068-2341.*
http://www.epa.asu.edu *10/1/2010.*

67-L. Allen Phelps & Curt Finch, *Professional Development.*
http://Vocserve.edu *1/12/2009.*

68-Lemke M, Sen A, & others, *International Outcomes of Learning in Mathematics Literacy & Problem Solving: PISA 2003 Results From the U.S. Perspective: Highlights. NCES 2005-003. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2004.*

69-Linda's Lumsden. *Prospects in Principal Preparation.*
http://www.ericed.gov. *2000.*

70-LIU Yaowu & CHENG Tianjun, *On the Rationality of School - based Teacher Training (Article written in Chinese) Vol. 25, No. 6, 2004.*
http://www.fed.cuhk.edu. *13/4/2010.*

71-Mac George, E., L., Samter W. & Gillihan, S. J. *Academic Stress, Supportive Communication & Health. Communication Education, Vol.54, No.4, 2005.*

72-Mary Tucker& John Slate, *School-Based Management: Views from Public &Private Elementary School Principals, Apprenticeship. Vol. 10, No.23, ISSN.1068-2341.* http://epaa.asu.edu/epaa.*10/11/2009.*

73-Merle C .Tan, *Curriculum Change in Basic Education and Teacher Professional Development Cases National & Experiences Regional. Ph.D. University of the Philippines.*
http://www.schooler.google.com. *10/4/2010.*

74-Ministry of Education of the Peoples Republic of China, *Basic Education.* http://www.moe.edu.cn.*17/10/ 2009.*

75 -Mory L., *personnel training & development. in Sander etal, the co-operative extension service, prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs. N.J, 1996.*

76- National Assessment Governing Board (NAGB). *Science Framework for the 1996 & 2000 National Assessment of Educational Progress. Washington, DC: Author.2001.*

77-National Assessment Governing Board (NAGB) *Mathematics . Framework for the 2003 National Assessment of Educational Progress. Washington, DC: Author. 2002.*

78-National Association of INDEPENT School, *Americans Independent*



Schools, Learning Leading Achieving.
http://www.nais.org 29/11/2009.

79-National Center for Education Statistics (NCES). The Nation's Report Card: Mathematics 2000. NCES 2001-517. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2001.

80-National Center for Education Statistics (NCES). The Nation's Report Card: Mathematics Highlights 2003. NCES 2004-451. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2003a.

81-National Center for Education Statistics (NCES). The Nation's Report Card: Science 2000. NCES 2003-453. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2003b.

82-National Center for Education Statistics (NCES). The Condition of Education 2004. NCES 2004-077. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2004a.

83-National Center for Education Statistics (NCES). Digest of Education Statistics 2003. NCES 2005. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2004b.

84-National Center for Education Statistics (NCES). 2004c. International Outcomes of Learning in Mathematics Literacy & Problem Solving: PISA 2003 Results From the U.S. Perspective: Highlights. NCES 2005-003. Washington, DC: U.S. Department of Education.

85-National Center for Education Statistics (NCES). The Condition of Education 2005. NCES 2005. Washington, DC: U.S. Department of Education. 2005.

86-National Commission on Teaching and America's Future (NCTAF). No Dream Denied: A Pledge to America's Children. Washington, DC: Author. 2003.

87-National Council of Teachers of Mathematics (NCTM). Principles and Standards for School Mathematics. Reston, VA: Author. 2000.

88-National Science Board (NSB). 2004. Science and Engineering Indicators 2004. Arlington, VA: National Science Foundation.

89-National Science Teachers Association, Professional Development, http://www.nsta.org 29/7/2009.

90-N. J, Department of Education, Professional Standards & Learning, Standards for Required Professional Development of Teachers, http://www.state.nj.us 30/12/2009.

91-N. Ken Shimahara, The Japanese Model of Professional Development: Teaching as Craft, 1998.
http://www.schooler.google.com.10/4/2009

92-Odden A, Kelley C. Paying Teachers for What They Know and Do: New and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2002.



93-Organisation for Economic Co-operation & Development (OECD). Education at a Glance: OECD Indicators, Paris: Author. 2000.

94-Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Education at a Glance OECD Indicators 2003. Paris: Author. 2003a.

95-Organisation for Economic Co-operation & Development (OECD). The PISA 2003 Assessment Framework: Mathematics, Reading, Science and Problem Solving Knowledge and Skills. Paris: Author. 2003b.

96-Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Education at a Glance: OECD Indicators, 2004. Paris: Author. 2004.

97-Parsad B, Lewis L, Farris E. Teacher Preparation and Professional Development: 2000. NCES 2001-088. Washington, DC: U.S. Dep of Education, National Center for Education Statistics. 2001.

98-Peoples Daily On Line. The State Council. http://english.peopledaily.com.cn.china.html 17/10/2009.

99-Philip Halinger, Training Programme for principals in peoples Republic of China. Center of education leadership. Faculty of Education, The University of Hong Kong. http://www.hku.hk/edu/Trends & Issues.17/10/ 2009

100-Porter AC, & others. Does Professional Development Change Teaching Practice? Results From a Three-Year Study. Washington DC: U.S. Department of Education, Office of the Undersecretary, Planning and Evaluation Service. 2000.

101-Porter AC, & others. Providing effective professional development: Lessons from the Eisenhower Program. Science Educator. 2003.

102-Radinsky, J., & others School-university collaborative design teams: Curriculum design as a vehicle for professional development in teaching with technology. In Proceedings of the 2003 Annual Meeting of the Society for Information Technology and Teacher Education. Charlottesville, VA: Association for the Advancement of Computing in Education.2003.

103-Rod Bra, etal. Initial Teacher Trainers & Their Views of Teaching & Learning, Teaching& Teacher Education, Diss.Abs.Int, Vol.11, No.1,1995.

104-Science and Engineering Indicators 2004. Elementary & Secondary Education, Teacher Induction, Professional Development, & Working Conditions. http://www.nsf.gov, 29/11/2009.

105-Smith TM, Desimone LM. Do changes in patterns of participation in teachers' professional development reflect the goals of standards-based reform? Educational Horizons. 2003.



106-Smolin, L. & others. Preparing technology-savvy mentor teachers for preservice field experiences. In Proceedings of the 2003 Annual Meeting of the Society for Information Technology and Teacher Education. Charlottesville, VA: Association for the Advancement of Computing in Education. 2003.

107-Smylie MA, & others. Teacher Professional Development in Chicago: Supporting Effective Practice. Chicago: Consortium on Chicago School Research.2001.

108-State Connecticut, Department of Education, Professional Development Schools. http://www.state.ct.us.9/4/2010

109-Supovitz JA,& Turner HM. The effects of professional development on science teaching practices and classroom culture. Journal of Research in Science Teaching. 2000.

110-Susan Pascoe & Robert Pascoe, Education Reform In Australia, 1992-1997, A Case Study, The World Bank, The Education Reform & Management Series, Vol. 1, No. 2, February, 1998.

111-Tambo Missionary school. Student Council. Bolivia, South America. http://www.solomonsporch. org.2000.1/4/2009 .

112-University of North Texas, Professional Development Opportunities for Teachers Through the University of North Texas. http://www.aitd.unt.edu 29/11/2009.

113-Upton, Graham, Staff Training & Special Education Needs, London: David Fulton Publishers,1991.

114-U.S. Department of Education. Progress of Education in the United States of America:1984 through 1989. Washington: Denier Bookshop, 1989.

115-U.S. Department of Education, Role of Local Authorities. Washington: Maryland Ave, 2000.

116-Vandevoort LG, Amrein-Beardsley A, Berliner DC. 2004. National board certified teachers and their students' achievement. Education Policy Analysis Archives.

117-Victoria, University of Wellington, Faculty of Education, Teacher Professional Development. http://www.vuw.ac.nz.1/1/2010.

118-Wang, A. H, & others. Preparing Teachers Around the World. Princeton, NJ: Educational Testing Service. 2003.

119-Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. Pragmatics of Human Communication. New York: Norton, 1967.

120-William N. Bender, using distance learning in staff development, journal of staff development, Vol.17, No.4, 1996.

